

**O discurso das marcas – uma avaliação dos valores implícitos.  
O caso da marca “quem disse, berenice?”**

**Annaysa Melo Zanchi**

**Dissertação de Mestrado em  
Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica**

**Dezembro de 2017**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica dos professores

Doutor Fabrizio Macagno

Doutora Ivone Ferreira

Doutora Paula Lobo

*Dedico este trabalho ao meu maior entusiasta, apoiador e  
parceiro: meu marido. Obrigada por dividir comigo todas as  
conquistas dessa vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, minha maior gratidão pela vida e por todas as incríveis oportunidades concedidas. Pela força nos momentos de fraqueza. Pela inspiração nos momentos de dificuldade. Pelo aprendizado em cada etapa vivida. Pelo amor e cuidado sempre presente.

Ao meu amor, Ugo, por ser o melhor esposo, amigo, companheiro, confidente, amante e, principalmente, por ter sido tão presente nesta trajetória: me animando, encorajando e dando todo suporte emocional e financeiro necessários para concluir mais esta fase.

Aos meus pais, Joselito e Albenisia, por todas as ligações preocupadas com meu desempenho, pelo amor e cuidado, por todos os ensinamentos morais, éticos e bíblicos dados desde a infância até os dias de hoje.

Aos amigos e colegas, pelo apoio, estímulo e conversa revigorante durante todo o processo de realização dessa dissertação.

Aos amigos de profissão, por todo ensinamento prático partilhado durante todos os anos em que dividimos projetos profissionais. Acreditem esse trabalho também é fruto desse aprendizado. Meu agradecimento especial aos amigos da Câmara dos Deputados.

Aos mestrandos de Comunicação Estratégica, pela parceria durante as aulas, especialmente, Carol, Margarida e Paulo, pela troca de conhecimento, suporte e todo carinho. Desejo só o melhor a vocês.

A “quem disse, berenice?” e seus funcionários, especialmente Gustavo Fruges, pela gentileza, presteza e disposição em responder cada um dos meus questionamentos. Todo esse aparato informativo foi crucial para a elaboração deste trabalho.

Aos meus professores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Universidade de Brasília, a quem saúdo no nome do professor Sebastião Faustino, pelo suporte técnico e humano durante o meu aprendizado na graduação.

Aos meus professores da Universidade Nova de Lisboa, pela receptividade e conhecimento partilhado, fundamentais para a elaboração desta dissertação.

Aos meus queridos orientadores, Fabrizio Macagno, Ivone Ferreira e Paula Lobo, pela parceria, paciência, preocupação e, sobretudo, por abraçarem minhas inquietações e construírem juntos comigo um trabalho tão enriquecedor.

## **O discurso das marcas – uma avaliação dos valores implícitos.**

### **O caso da marca “quem disse, berenice?”**

**Annaysa Melo Zanchi**

#### **RESUMO**

O discurso das marcas e a comunicação intercultural são os assuntos centrais desta investigação. A preocupação com a identidade e a imagem das marcas tem sido objeto recorrente de estudo na academia, isso porque a consolidação do sucesso da marca passa por esses conceitos, por esta razão avaliar a comunicação das marcas é a chave para identificar a eficácia do seu discurso para com seu público. A comunicação intercultural é compreendida como uma forma de comunicação global. Os estudos nesse campo visam entender de que forma se dá a interação e quais as barreiras criadas durante esse processo. Esse conceito é fundamental neste trabalho, pois o estudo de caso analisa a marca brasileira de maquiagem “quem disse, berenice?”, que iniciou o seu processo de internacionalização no ano de 2016 escolhendo Portugal como o país para expandir o mercado. Como é originalmente uma marca que comunica com a mulher brasileira e tem se destacado no mercado local, a sua entrada em outra cultura trouxe novos desafios que serão discutidos nesta dissertação. Esta pesquisa surge da hipótese de averiguar quais são os valores que “quem disse, berenice?” busca comunicar através das suas publicidades e se estes valores são identificados nas mulheres brasileiras e portuguesas. Para responder ao questionamento inicial, a metodologia escolhida para analisar o discurso da marca é a avaliação dos esquemas argumentativos em duas publicidades. Este critério justifica-se por considerar que as premissas implícitas presentes na comunicação são fundamentais para a identificação dos valores da marca. Os valores encontrados são confrontados comparativamente com a percepção das mulheres brasileiras e portuguesas que responderam aos inquéritos, e com a entrevista qualitativa com o gestor da marca. Após a realização da análise, foi observado que a “quem disse, berenice?” tem como principal objetivo comunicar a coragem para buscar a liberdade de escolha em seu público, no entanto, a influência cultural é crucial para a compreensão deste discurso. A percepção da mulher brasileira do *storytelling*, assim como de toda comunicação da marca, é praticamente instantânea, pois esses valores se confundem com os da sociedade. Já no caso português, a mulher precisa ser convencida desses conceitos antes de usar a marca. Desse modo, pode-se concluir que a comunicação estratégica da marca deve priorizar as significações existentes em uma cultura.

**Palavras-chave:** discurso das marcas, esquemas argumentativos, valores, “quem disse, berenice?”, identidade da marca, imagem da marca.

## ABSTRACT

Brand speeches and intercultural communication are the central subjects of this research. Identity and image of brands has been a recurring object of study in academia since it is a requirement to successfully communicate with its target audience and reach success. Evaluating how effective this communication takes place is necessary. Intercultural communication is understood as a global communication form, the studies in this field aim to understand how this interaction takes place and what barriers are created in this process. This concept is fundamental in this dissertation as the case study analyses the Brazilian make-up brand "quem disse, berenice?" that started its internationalization in the year of 2016, choosing Portugal as the country to start expanding its market. As it originally communicates with Brazilian women and has stood out in the local market, its entrance in another culture has brought new challenges that are discussed in this dissertation. This research arises from the hypothesis of ascertaining what are the values that "quem disse, berenice?" seeks to communicate through their advertisements and if these values are identified in Brazilian and Portuguese women. In order to respond to the initial questioning, the methodology chosen to analyze the brand speeches is the evaluation of the argumentation schemes in two advertisements, this criterion is justified considering the implicit premise present in the communication are fundamental for the identification of brand values. The values found are compared comparatively with the perception of the Brazilian and Portuguese women who responded to the surveys, as well as the qualitative interview with the brand manager. After the analysis, it was verified that the "quem disse, berenice?" has as main objective to communicate the courage to seek the freedom of choice in its public, however, the cultural influence is crucial for the understanding of this discourse. The Brazilian woman's perception of storytelling, as well as all brand communication, is practically instantaneous, since these values are confused with those of society. In the Portuguese case, the woman needs to be convinced of these concepts before using the brand. In this way, it can be concluded that the strategic communication of the brand must prioritize the meanings existing in a culture.

**Keywords:** brand speeches, argumentation schemes, values, "quem disse, berenice?", identity of brands, image of brands.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	9
1. Marca.....	11
1.1 Definições .....	11
1.2 Distinções conceituais: identidade, imagem, reputação e <i>stakeholders</i> .....	19
1.2.1 Identidade e imagem.....	19
1.2.2 Reputação.....	22
1.2.3 <i>Stakeholders</i> .....	23
1.3 <i>Branding</i> – Gestão das marcas .....	24
1.4 <i>Storytelling</i> – Marcas que contam histórias .....	25
1.5 Internacionalização de marcas.....	27
2 Comunicação e Cultura.....	30
2.1 Definições .....	30
2.1.1 Comunicação .....	30
2.1.2 Comunicação Organizacional.....	32
2.1.3 Cultura .....	33
2.1.4 Cultura Organizacional.....	35
2.2 Comunicação Intercultural.....	39
2.3 Do marketing local para o glocal .....	43
2.4 Cultura brasileira .....	45
2.5 Cultura portuguesa.....	48
3 A marca "quem disse, berenice?" .....	51
3.1 Caracterização da marca .....	51
3.1.1 Grupo Boticário .....	51
3.1.2 Internacionalização da marca O Boticário .....	53
3.1.3 A marca “quem disse, berenice?” .....	54
3.2 <i>Storytelling</i> .....	56
3.3 Internacionalização da marca: O caso português.....	57
4 Os valores da marca comunicados na publicidade .....	60
4.1 Metodologia de análise .....	60
4.2 Descrição das publicidades.....	66
4.2.1 Contextualização.....	66
4.2.2 Publicidades.....	67
4.3 Avaliação dos valores nas publicidades .....	69
4.3.1 Esquemas argumentativos.....	69

4.3.2 Aplicações dos valores da marca .....	78
5 Análise dos dados .....	81
5.1 Análise qualitativa da entrevista .....	81
5.2 Análise quantitativa dos inquéritos .....	84
5.3 Recolha de dados e questionário .....	85
5.3.1 Caracterização da amostra .....	85
5.3.2 Plano de análise dos dados .....	86
5.3.3 Análise dos resultados .....	86
CONCLUSÃO .....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	98
LISTA DE QUADROS .....	109
LISTA DE TABELAS .....	110
LISTA DE FIGURAS .....	111
LISTA DE GRÁFICOS .....	112
APÊNDICES .....	113
Apêndice A - Entrevista com Gustavo .....	113
Apêndice B - Questionário <i>online</i> (perguntas) .....	120
ANEXOS .....	125
Anexo A - Release da marca .....	125
Anexo B - Imagem “fulana fica linda” .....	127
Anexo C - Imagem “luta não é pra mim” .....	127



## INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

Há uma preocupação das organizações em ter um modelo de negócio que se adapte a outras culturas, no entanto, ao longo dos anos o mercado tem demonstrado que é fundamental para o sucesso da marca uma aproximação entre ela e seu público, sobretudo, no que diz respeito à cultura local. Por esta razão há uma necessidade em ter uma marca que se integre facilmente a outras culturas, tendo a sensibilidade de se modificar, quando necessário. O processo de internacionalização tem sido uma estratégia recorrente em marcas que buscam uma postura mais ofensiva em um mercado cada vez mais globalizado. A marca brasileira de maquiagem “quem disse, berenice?” iniciou o seu processo de internacionalização em Portugal, no final de 2016.

Este trabalho, a partir da análise do estudo de caso da “quem disse, berenice?”, busca compreender o discurso contido nas publicidades e como as mulheres de diferentes culturas, portuguesa e brasileira, identificam-se com os valores comunicados pela marca. A globalização minimizou as barreiras de acesso das marcas para outros mercados, mas os desafios continuam latentes, pois a cultura local, solidificada ao longo do tempo nos costumes, precisa ser respeitada e compreendida para que na relação com a sociedade a marca obtenha sucesso.

Para facilitar a compreensão este trabalho foi dividido em duas partes, a primeira parte trata-se do enquadramento teórico necessário para o entendimento do estudo de caso. Inicia-se com o aprofundamento sobre o conceito de marca com uma breve revisão da literatura, citando autores de referências como: Kapferer (1998), Aaker (1991), Gardner e Levy (1995), Kotler e Keller (2006) e Whitelock e Fastoso (2007). As principais características da marca, como sua identidade, imagem, gestão, reputação, *stakeholders*, *storytelling* e internacionalização também são exploradas com o intuito de conhecer todas as faces deste conceito tão complexo e importante para o estudo da comunicação estratégica. Essas definições são fundamentais, pois traçam as diretrizes do recorte literário escolhido para análise do objeto de estudo, metodologia de análise escolhida para a segunda parte.

Ainda na primeira parte desta dissertação, os conceitos de cultura e comunicação são discutidos à luz da literatura com o principal objetivo de delimitar o enquadramento desejado para a análise da marca “quem disse, berenice?”. Este capítulo é essencial, pois versa sobre a relação da cultura com a comunicação tanto no nível interno em uma organização como

---

<sup>1</sup> Esta pesquisa foi redigida de acordo com o português empregado no Brasil, país de origem da pesquisadora.

externamente com o público, podendo expandir os limites territoriais. Os desafios da comunicação em culturas diferentes são discutidos a partir de autores renomados nesta área de conhecimento, como Wolf (1992), Kotler (2000), Fleury e Fischer (1989), Jandt (2010) e Hofstede (2003).

Ainda neste capítulo a caracterização da cultura brasileira e portuguesa na literatura é crucial uma vez que possibilita ao leitor uma compreensão das diferenças entre estas culturas, informações necessárias para o entendimento da análise de dados do capítulo 5, pois a entrevista quantitativa interrogou as mulheres dos dois países sobre questões culturais. O principal objetivo é observar quais valores são historicamente encontrados nas mulheres de cada cultura.

Já a segunda parte cuida da abordagem metodológica de investigação e do estudo de caso escolhido neste trabalho. Inicialmente, faz-se necessário uma breve contextualização e caracterização da marca escolhida como objeto de estudo, passa-se para a discussão e análise do discurso da marca através da análise de duas publicidades. O propósito é identificar, à luz da avaliação dos esquemas argumentativos, quais são as informações contidas nas premissas implícitas. Como a análise e discussão dos argumentos nas publicidades é o ponto chave para a compreensão dos valores da marca, no início do capítulo 4 faz-se necessário o enquadramento teórico da metodologia de análise escolhida. No capítulo 5, são discutidos os resultados obtidos na entrevista com o gestor da marca, assim como os 700 inquéritos realizados com brasileiras e portuguesas e confrontados com a análise das publicidades, por fim, a dissertação é concluída com uma reflexão onde são enumerados pontos relevantes desta pesquisa para pensar a contemporaneidade e nortear futuros estudos sobre o tema em nossa sociedade.

## 1. Marca

Nesta parte do trabalho propõe-se a imersão no conceito de marca e sua apresentação na literatura. Inicia-se com as principais definições consideradas relevantes para a compreensão do tema. Exposto o embasamento teórico sobre a marca, passa-se para algumas distinções conceituais entre identidade, imagem, reputação e *stakeholders*, que servirão de base para o entendimento da análise prática proposta neste trabalho. A seguir, trata-se o tópico sobre gestão da marca e sua importância destacada pelos teóricos. Como a marca, objeto de estudo deste trabalho, possui um storytelling em seu nome identificou-se relevante a compreensão deste tema, realiza-se uma breve revisão da literatura pertinente para o andamento da dissertação. Finaliza-se com considerações sobre a internacionalização das marcas, com a descrição do planejamento estratégico e das etapas contidas nesse processo.

### 1.1 Definições

A definição de marca abrange múltiplas abordagens, desde as que se identificam sob a ótica unidimensional – marca enquanto instrumento legal, isto é, como ferramenta de identificação visual e forma de diferenciação no mercado que facilita o reconhecimento de seus produtos ou serviços (Low & Fullerton, 1994); até as que se caracterizam como multidimensional – definem como um conceito que incorpora dimensão funcional, emocional, relacional e estratégica (De Chernatony & Riley, 1998). Devido à multiplicidade de definições e a complexidade do tema inicia-se a seguir uma breve contextualização histórica e análise sob a perspectiva de autores com diferentes opiniões sobre este assunto.

Os autores De Chernatony e McDonald (1992) dividem em cinco momentos na evolução da sociedade a interpretação do conceito de marca, são eles: Antiguidade Clássica, Idade Média, o Novo Mundo, a Revolução Industrial e a Modernidade. O Quadro 1 propõe uma síntese relativa à evolução histórica da marca.

Quadro 1 – Evolução cronológica do conceito de marca.

Período	Características
Antiguidade Clássica	Período: séc. VIII a.C. ao séc. V d.C. Não há como precisar a data do nascimento das primeiras marcas, de

	<p>acordo com Pinho (2006) o surgimento é tão antigo que podem ser consideradas as primeiras pinturas rupestres cerca de 30.000 anos atrás quando eram indicados seus autores por meio de símbolos ou figuras. No entanto, os primeiros registros referem-se a criação de um símbolo distintivo utilizado no período da Grécia antiga, com a finalidade de expor as ofertas das organizações e diferenciá-las frente a concorrência. Os produtos manufaturados eram identificados por meio de símbolos, pinturas ou ícones, devido a baixa taxa de alfabetização, comum no período, era uma forma que os vendedores encontraram de fazer seus produtos e lojas serem reconhecidos. O primeiro conceito de marca surge da necessidade de diferenciação, através da estenografia – arte de escrever por meio de abreviaturas, de forma a acompanhar com a escrita o que a pessoa fala; pois os símbolos apontavam a especialidade do comerciante (QUINTEIRO, 2008).</p>
<b>Idade Média</b>	<p>Período: séc. XI ao séc. XIII</p> <p>Durante o mercantilismo alguns comerciantes de países como Inglaterra, Egito e Líbia começaram a adotar a utilização da marca nos seus bens. De Chernatony e McDonald (2006) relatam que na ocasião era possível diferenciar os fornecedores de bens de consumo. A diferenciação servia como ferramenta para identificar a origem dos produtos, por exemplo, os comerciantes romanos de vinho colocavam nas fachadas o desenho de uma ânfora (BASSAT, 2006). De acordo com Keller (2003) outra finalidade era proteger contra as imitações e identificar os produtos com qualidade inferior.</p>
<b>Novo Mundo</b>	<p>Período: séc. XVII</p> <p>Durante essa fase destacou-se o hábito dos criadores de gado na América do Norte de marcarem seus animais para identificarem sua propriedade (QUINTEIRO, 2008). O conceito de marca evoluiu nesse século atrelado ao conceito de identificação do rebanho para evitar possíveis perdas ou roubos, assim como para diferenciar a qualidade dos animais.</p>
<b>Revolução Industrial</b>	<p>Período: séc. XIX</p> <p>A Revolução Industrial possibilitou uma grande evolução no conceito de marca. Na primeira metade do século caracterizou-se pela ampliação dos</p>

	<p>mercados o que facilitou a venda por meio de quatro canais: dos fabricantes, dos produtores, dos mercados e dos vendedores ambulantes. De acordo com Quinteiro (2008) com o aumento da produção, a relação fabricante-consumidor diminuiu e consequentemente possibilitou o domínio do mercado por parte dos negociantes por atacado. Esse fator foi determinante para o estabelecimento das condições de produção e venda. “Assim, os fabricantes estavam condicionados a vender produtos sem marca, produzir a baixos preços, a gastar pouco em publicidade e a vender diretamente aos negociantes por atacado” (QUINTEIRO, 2008, p.4). Na segunda metade do século, o avanço tecnológico atrelado ao aumento da demanda por parte dos consumidores impulsionam os fabricantes a investirem em novos produtos e instalações. Porém, eles depararam-se com o domínio das vendas por parte dos negociantes por atacado, para protegerem o seu investimento eles começaram a registrar suas patentes e marcas; investir em publicidade – aproximando-se dos consumidores; e criar forças de vendas – aumentando o contato com os agricultores. A marca passou a ter, a partir desse período, uma função mais estratégica, pois a produção deixou de ser artesanal para o processo de fabricação de massa (PEREZ, 2004).</p>
<b>Modernidade</b>	<p>Período: séc. XX</p> <p>O mercado neste período tornou-se mais complexo, exigindo a profissionalização das atividades de marketing. Era necessário especialistas que dominassem as técnicas para gerir as marcas e acompanhar a evolução dos consumidores, que passaram a vê-las sob a ótica emocional, dotadas de personalidade e capacidade de transmitir uma mensagem que os compradores querem passar aos seus pares através do uso de seus produtos. Os fabricantes passaram a observar que seus consumidores associavam valores e significados a seus produtos quando eram realizados os estímulos de marketing (KLEIN, 2003). Iniciaram-se os primeiros estudos doutrinários sobre marca e nesse momento se debatia, sobretudo, a gestão operacional (RUBINSTEIN, 1996). A partir da metade do século fortaleceu a consciência de que a marca obtinha a identidade da empresa e não apenas uma identidade visual que era impressa na etiqueta dos produtos ou na fachada das lojas (PINHO, 1997). Os estudos avançaram e logo identificaram o conceito</p>

	<p>de imagem da marca e sua importância, as marcas começaram a preocupar-se com: a imagem corporativa, a imagem do produto e a imagem da marca. De acordo com Tavares (1998) a imagem significava a personalidade da marca e era uma ferramenta singular de diferenciação, uma vez que os concorrentes não conseguiam plagiar. O desafio mais recente das marcas é a preocupação com as práticas de gestão das marcas – <i>branding</i>, isto é, o gerenciamento de todos os setores da organização com o objetivo de ter uma identidade homogênea e clara para os consumidores (CLIFTON &amp; SIMMONS, 2005).</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

A clara compreensão do conceito de marca atualmente está fortemente relacionada com a evolução da marca ao longo dos períodos explanados acima. Louro (2000) apresenta de forma resumida toda a evolução em três etapas, num primeiro momento a noção de marca era a de um mecanismo de identificação aplicado aos bens. A autora enumera duas principais vantagens desse período: o vendedor tinha facilidade de identificar e localizar seus bens; e o comprador identificava a origem das mercadorias disponíveis no mercado. No segundo momento, os comerciantes necessitavam de uma proteção de valor patrimonial que trouxe a compreensão da marca enquanto entidade jurídica. Por fim, no terceiro momento a diferenciação das marcas evoluiu para uma combinação holística, onde “as marcas são vistas como objetos vivos que se relacionam com os consumidores, ou seja, a marca poderá ser, dessa forma, entendida como uma promessa de um compósito de atributos geradores de satisfação” (LOURO, 2000, p. 27).

Os teóricos têm, ao longo do tempo, esclarecido que o conceito de marca abrange bem mais do que um logotipo, uma etiqueta ou um *slogan*; mas a verdadeira essência das corporações, o seu conjunto de valores, sua expressão, sua atitude. “As corporações podem fabricar produtos, mas o que os consumidores comprem são marcas” (KLEIN, 2002, p. 31). Por isso, uma marca pode ser definida como o conjunto de valores que são percebidos quando se vê sua identidade gráfica, escuta seu nome ou até mesmo quando se pensa sobre uma determinada gama de produtos.

Os pioneiros na distinção entre marca e produto, Gardner e Levy, em 1955 publicaram um artigo na revista *Harvard Business Review*, onde foi apontada a marca como uma definição que incorpora mais do que apenas um nome atribuído para diferenciar os fabricantes dos produtos. Os autores reconheciam que os atributos funcionais dos produtos

não eram as únicas particularidades capazes de diferenciar as marcas, no entanto era necessário desenvolver atributos emocionais ou de imagem.

Kapferer (1998) explica essa associação de vários conceitos já englobando os atributos emocionais:

Uma marca é ao mesmo tempo signo, palavra, objeto, conceito. Signo, pois a marca é multiforme: ela integra os signos figurativos, como os logotipos, os emblemas, as cores, as formas, as embalagens e o design. Palavra, no caso o nome da marca, que é o suporte de informação oral ou escrita sobre o produto. Objeto, pois a marca distingue um ou vários produtos de outros produtos ou serviços. Conceito, enfim, pois a marca, como todo signo, tem um significado, ou seja, um sentido (KAPFERER, 1998, p. 190).

A definição mais utilizada é a dos autores Kotler e Keller (2006) que destacam a importância das marcas identificarem seus produtos ou serviços e se diferenciarem no mercado, pois uma marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 269). Essa definição foi escrita em 1960 pela *American Marketing Association* (AMA), sendo até os dias de hoje aceita pela academia por identificar as funções básicas da marca.

Perez (2004) reúne, mesmo que não intencionalmente, os conceitos dos autores já citados, pois ela acredita que a marca faz conexão simbólica e afetiva entre a organização – sua oferta material, intangível e aspiracional – e o público alvo dessa organização. Assim, podemos entender que a marca forma conceitos psicológicos na mente do público, os quais uma vez firmados ficam atemporalmente no inconsciente. Por esta razão uma organização não controla sua imagem, ela apenas pode orientar ou influenciar a percepção, uma vez que saiba geri-la através das estratégias comunicacionais (BEDBURY, 2002).

As autoras De Chernatony e Riley (1998) realizaram uma pesquisa durante a década de 80 onde analisaram 100 revistas e entrevistaram os principais consultores de marcas do período. O trabalho intitulado *Defining a Brand: Beyond the literature with expert's interpretation publicada no Journal of Marketing Management* tinha como principal objetivo a partir da análise realizada desenvolver uma teoria sobre as marcas. As teóricas trouxeram grande avanço para a literatura quando classificaram o conceito de marca em 12 categorias: instrumento legal, logotipo, empresa, significado, redutor de risco, sistema de identidade, imagem na mente do consumidor, sistema de valor, personalidade, relacionamento, valor adicional e entidade.

Essa divisão enriqueceu os estudos neste campo, pois permitiu que outros autores

posteriormente pudessem debruçar-se individualmente em cada uma das categorias e desenvolver estudos minuciosos, como foi o caso dos teóricos Whitelock e Fastoso (2007), que propuseram incrementar uma nova categoria: a marca global. Para efeitos de compreensão desta pesquisa, passa-se a detalhar as 12 categorias (Quadro 2) propostas pelos pioneiros nessa definição, uma vez que está última é fundamental por se tratar de um objeto de estudo e por isso será detalhada mais à frente.

Quadro 2 – Categorização do conceito de marca.

<b>Categoria</b>	<b>Conceituação</b>
<b>Instrumento legal</b>	A perspectiva da marca como um instrumento legal envolve a compreensão mais básica de que a marca é uma propriedade de título, corresponde ao investimento da empresa para se proteger contra o plágio. A marca seria, então, composta por marca de posse, nome, logo e marca registrada.
<b>Logotipo</b>	A definição de marca como logo parte do conceito inicial de que a marca é sua identidade visual. Aaker (1991) define-a como um nome ou símbolo distintivo (logotipo, embalagem, design), que objetiva identificar bens e serviços, diferenciando esses produtos/serviços da concorrência. Assim, logotipo da marca e suas características visuais são uma ferramenta de diferenciação.
<b>Empresa</b>	Nesta perspectiva assume-se que para sobreviver e crescer diante da forte competição do mercado, é algo vital ter uma identidade corporativa rapidamente reconhecida pelos consumidores. Desse modo, as linhas de produto podem se beneficiar da personalidade da corporação ao tomarem emprestado a propriedade e herança do nome conquistadas pela empresa; tornando-se, então, extensões da personalidade corporativa. Nesse sentido há uma vantagem em se considerar à empresa como marca, vista como uma oportunidade para transmitir mensagens consistentes para todos os interessados a fim de atingir um foco coerente em todo o portfólio de produtos.
<b>Significado</b>	Esta concepção defende que para os consumidores a marca funciona como um dispositivo de significação das características funcionais e emocionais que eles têm associadas a ela, possibilitando o processamento dessas informações de forma rápida, e consequentemente, acelerando a tomada de decisão pela compra



	(BROWN, 1992). É como se o nome de uma marca fosse um resumo de todas as associações mentais que os consumidores fazem dela, transmitindo não grande quantidade de informação, mas sim as informações que gerem significado aos consumidores.
<b>Redutor de risco</b>	A aquisição de produtos/serviços envolve um determinado nível de risco. O consumidor acredita que as marcas transmitem confiança, ao atuarem como uma garantia de qualidade, ou seja, as marcas precisam criar estratégias que reduzam o risco para o consumidor.
<b>Sistema de identidade</b>	A marca transmite o que é de forma a identificar-se e diferenciar-se. Essa abordagem integra ao conceito de marca todas as partes que a compõe, como: seu nome, seu logotipo, sua imagem, sua identidade; porém deixa nítido que a gestão da marca integra todas as estratégias, uma visão homogênea na qual a identidade é o centro dessa integração. Como Kapferer (1992) defende “uma marca não é um produto, é a essência do produto, o seu significado e a sua direção, que define a sua identidade no tempo e no espaço” (p. 11). O autor acredita que o conceito de marca é superior as partes que o compõem, por isso o sistema de identidade norteia todas as ações estratégicas da marca.
<b>Imagem na mente do consumidor</b>	A imagem é o que os consumidores entendem sobre a marca, como eles a percebem, quais as associações fazem sobre a marca, o produto ou o serviço refletem na construção da imagem. Como descrevem na sua obra, De Chernatony e Riley (1998), a marca é o resultado das imagens dos atributos funcionais e psicológicos nas mentes dos consumidores. Segundo Kapferer (2003) a identidade é um conceito de emissão e a imagem um conceito de recepção. A identidade trata de especificar o sentido, o projeto, a concepção que a marca tem de si mesma, enquanto que a imagem é um resultado, uma decodificação a ser feita pelo consumidor.
<b>Sistema de valor</b>	Nesta perspectiva os consumidores buscam marcas que reflitam os seus valores, como por exemplo, se um consumidor é contra usar pele animal para fazer vestimenta ele vai procurar uma marca que use material ecológico e não adote essas práticas, dessa forma a marca desses valores irá gerar identificação nesse consumidor. A escolha por determinadas marcas em detrimento a outras se dá também pelos valores específicos que aquelas possuem (Sheth, Newman, & Gross,

	1991). Por esta razão, qualquer alteração no sistema de valores da empresa deve ser feita observando seu público-alvo e como este irá reagir, pois os valores influenciam o comportamento criando assim inclusive, grupos sociais que no seu dia a dia, se regem por eles.
<b>Personalidade</b>	Com a grande concorrência do mercado, o consumidor procura por marcas que possuem uma singularidade e personificação capaz de aproximá-lo. O processo de escolha entre marcas concorrentes leva os consumidores a avaliar a adequação entre a personalidade da marca e a personalidade que desejam projetar. As autoras De Chernatony e Riley (1998) defendem a relação entre a personalidade e os valores. Segundo Aaker (1997) quanto maior a proximidade entre as características que descrevem o <i>self</i> ideal de um indivíduo e aquelas que descrevem uma marca, maior a preferência por essa marca.
<b>Relacionamento</b>	Essa abordagem é uma continuação do conceito de personalidade, pois com a personificação das marcas é possível o desenvolvimento de um relacionamento com os consumidores. Essa relação é considerada por De Chernatony e Riley (1998) resultado de uma personalidade respeitada pelo público, pois o reconhecimento é fundamental para o envolvimento com os consumidores e consequentemente a criação de laços que possibilita a repetição da compra dos produtos ou serviço dessa marca.
<b>Valor adicional</b>	Nesta perspectiva as autoras referem-se ao valor que os consumidores pagam a mais para adquirir os seus benefícios, o meio através do qual as marcas alcançam vantagens competitivas, isto é, quando a marca possui um “valor adicional” que lhes confere a capacidade de ter um “preço diferenciado”. Os consumidores atribuem um significado mais subjetivo ao produto, relacionado com os valores emocionais, com sentimentos para além das características funcionais (HIRSCHMAN & HOLBROOK, 1982).
<b>Entidade em evolução</b>	De Chernatony e Riley (1998) usaram a categorização realizada pelos teóricos Young & Rubicam (1994) e Goodyear (1996) que dividiram as marcas de acordo com a sua evolução, isto é, com o estágio que elas se encontram. O primeiro nível é a passagem de “commodities” para o de “marcas”, onde o nome é usado para a identificação, a

	<p>marca torna-se uma personalidade que oferece atributos emocionais e benefícios do produto, durante esse estágio a marca vai migrando seu foco para o consumidor. No segundo nível a ênfase da marca já está totalmente revertida para o consumidor, ele se torna o “proprietário” da empresa, a figura mais importante. Em seguida, no terceiro nível é onde se consolida a marca como empresa, a identidade corporativa – os valores da marca – solidificam-se. Por fim, o quarto nível é onde a marca se constitui como “política”, ou seja, uma plataforma para as questões sociais e políticas relevantes para os consumidores (KOTLER, 2000; LENCASTRE et. al, 2005).</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 1.2 Distinções conceituais: identidade, imagem, reputação e *stakeholders*

### 1.2.1 Identidade e imagem

Com o conceito de marca definido, passa-se a entender o motivo pelo qual um consumidor escolhe uma determinada marca em detrimento de outra. Como Perez (2004) destaca a conexão afetiva vai determinar essa escolha, pois é através da identificação que o público decide por uma marca. Por esta razão, as marcas precisam ter uma identidade sólida e coesa. De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2000) a identidade da marca é a pedra fundamental para a estratégia da marca. Os autores definem a identidade da marca como “um conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter” (AAKER E JOACHIMSTHALER, 2000, p. 54), dessa forma uma marca para ser forte deve ter uma identidade rica e clara, e por consequência, uma imagem sólida na mente dos consumidores. O conceito de identidade da marca para Van Riel e Fombrun (2007) pode ser dividido em três pilares: explorar o conjunto de elementos visuais, identificadas pelo design - identidade visual; debruçar-se sobre os valores e a cultura que manifesta comportamentos partilhados internamente – identidade corporativa; e explorar o processo de mensagens e comunicação que emite a identidade. Por isso, a identidade é o suporte pelo qual se constrói a marca. É ela a responsável por nortear uma direção, um propósito e um significado à marca; direcionar as ações empresariais e financeiras; e ainda, definir os objetivos de mercado e as estratégias de comunicação.

A identidade resulta da interação entre aquilo com que a organização nasceu, aquilo em que ela se converteu e aquilo que a organização decide ser (ALBERT & WHETTEN, 1985). É a única característica exclusiva da organização que se declara, deliberadamente ou não, através da sua marca, produtos, comportamento, natureza e do nível das suas comunicações. Inicialmente o conceito foi usado apenas para identificar os símbolos que as empresas usavam (identidade gráfica), comunicados internos e externos, hoje já existe o entendimento da abrangência desse conceito. De acordo com Torquato (2002) a identidade corresponde à personalidade da empresa, decomposta na linha de produtos, missão, objetivos, rituais, comportamentos.

A percepção do consumidor da identidade da marca é o que os teóricos denominam de imagem da marca, esta é um conjunto de representações mentais – atributos do produto; personalidade física e psicológica; atributos dos clientes; benefícios ou inconvenientes percebidos. Uma imagem é pessoal e subjetiva; relativamente estável; seletiva e simplificada. Kotler (2000) diferencia com maestria esses conceitos que apesar de serem interligados não podem ser confundidos, uma vez que são fundamentais para as estratégias de comunicação da organização.

Os compradores reagem de maneira diferente às imagens de diferentes empresas e marcas. [...] Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. A identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa identificar e posicionar a si mesma ou a seus produtos. Imagem é maneira como o público vê a empresa ou seus produtos (KOTLER, 2000, p. 318).

Existe uma ligação entre a identidade e a imagem, como já foi citado. O teórico Chaves (2005) descreve que “esta relação que se estabelece entre dois elementos homogêneos: se trata de duas formas de consciência acerca da organização. (...) Em suma, ambos conceitos se referem a um fenômeno de opinião: um interno, outro externo ou público” (CHAVES, 2005, p. 31). Assim, entende-se que a imagem diz respeito à percepção externa do que a marca representa na mente do consumidor. No entanto, a imagem é uma opinião individual sobre a marca, por isso cada consumidor possui uma diferente visão, conforme Neves (1998) relata a “imagem é como percebemos as coisas. (...) e como cada um tem a liberdade para perceber cada coisa do jeito que lhe aprouver, as alternativas imaginativas são infinitas.” (NEVES, 1998, p. 63).

A comunicação é a responsável por alinhar o que a marca deseja ser – identidade, com a percepção do consumidor a respeito dela – imagem. O teórico Tajada (1994) defende que existe uma relação de causa-efeito, onde a causa é a identidade a ser comunicada e o efeito é

a visão dessa identidade projetada na imagem, pois a imagem é a forma como o público ver os produtos, serviços e a empresa (KOTLER, 2000), já a identidade relaciona-se com como a marca quer se posicionar no mercado.

A identidade é uma construção interna; a imagem, externa. A identidade é objetiva; a imagem é subjetiva e simbólica. A imagem se configura com base na identidade; a identidade precede a imagem. A identidade e a imagem de marca diferem em forma e conteúdo, porém, o vínculo entre elas é a comunicação. Por esta razão, a comunicação desempenha um trabalho crucial, podendo gerar duas possibilidades – quando a imagem e a identidade convergem a comunicação obteve sucesso ou quando a imagem difere da identidade entende-se que a comunicação está distorcida. “Ao estabelecer a marca um elo com o consumidor, que vai muito além da qualidade do produto, a imagem, se converte em um fator decisivo para a escolha da mesma” (MARTINS, 1999, p. 17), portanto a imagem é a responsável pela escolha da marca, assim o investimento em comunicação é a chave para o sucesso da organização.

A figura 1 presente no livro Marketing 3.0 – As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano, de Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan mostra a relação entre a identidade, imagem e integridade da marca.

Figura 1 – O modelo dos 3is



Fonte: (KOTLER et al., 2010, p. 41).

Os autores identificam que a identidade da marca relaciona-se com o posicionamento que ela tem na mente dos consumidores. “Para que sua marca seja ouvida e notada em um mercado tumultuado, precisa ter um posicionamento singular. Precisa também ser relevante para as necessidades e os desejos racionais dos consumidores.” (KOTLER et al., 2010, p.41).

No outro pilar desse triângulo encontra-se a integridade da marca que diz respeito à concretização do que se alegou sobre o posicionamento e a diferenciação da marca, isto é, sua capacidade de honrar suas promessas e cativar a confiança dos consumidores. O terceiro lado desse polígono, a imagem da marca está relacionada com a conquista das emoções dos consumidores, seu apelo para as necessidades e desejos do seu público-alvo, desse modo vai além das funcionalidades do produto. “Podemos ver que o triângulo tem por objetivo ser relevante para o ser humano como um todo: mente, alma e espírito” (KOTLER et al., 2010, p.41).

### 1.2.2 Reputação

A reputação é uma avaliação que, assim como a imagem, decorre das percepções dos públicos, mas ao contrário da imagem, a reputação é menos fluida, construída num prazo maior de tempo, tem maior consistência e intensidade.

Para Argenti (2006) “uma reputação sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas” (ARGENTI, 2006, p. 97), isto é, quando a identidade e a imagem equiparam-se é estabelecida a reputação.

Para Rosa (2006) o conceito de reputação está totalmente ligado à ideia de confiança, pois “sem reputação, não há confiança. E sem confiança, não há escolha. Essa é a importância da reputação: ela é a ponte entre nós e a escolha dos outros” (ROSA, 2006, p. 119). A reputação é algo que a organização leva durante toda sua trajetória. Por esta razão, a necessidade de ter cautela com as expectativas geradas, pois como ele ilustra, “reputações, [são] como cristais, demoram muito para ser lapidados. Mas um simples arranhão pode ser definitivo” (ROSA, 2001, p. 35).

Com o intuito de clarificar o entendimento sobre o assunto o Rosa (2001) apresenta em sua obra *A Reputação na Velocidade do Pensamento* lançada em 2006, a origem do termo:

[...] reputação vem da palavra latina *putus*, que significa puro, sem mistura. Cuidar de uma reputação, portanto, é dedicar-se a algo na origem ligado à pureza. É trabalhar para que esse conteúdo não se misture com o que é estranho. Impuro era aquilo capaz de comprometer uma reputação. (ROSA, 2001, p. 251)

A origem latina da palavra já elucida o valor comercial da reputação, pois uma vez desconstruída pode levar a organização à falência. O autor explica que a construção de uma reputação forte legitima a demonstração de poder, uma vez conquistada coloca a empresa no

patamar de soberania, e assim, zelar pela reputação é zelar pelo seu espaço de poder (Rosa, 2006). Com isso, pode-se afirmar que a reputação é um conjunto de fatores que conduzem a credibilidade aos públicos.

### 1.2.3 Stakeholders

O teórico Edward Freeman (1984) desenvolveu o conceito mais conhecido pela literatura no seu livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, onde define um *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades de uma organização. O modelo de gestão das marcas reconhece a dependência mútua entre organizações e os vários grupos de *stakeholders* – todos esses grupos são reconhecidos e as relações da organização com eles não são lineares, mas de interdependência. Dessa forma, o mercado exige que os gestores pensem estrategicamente sobre e como podem efetivamente comunicar com as partes interessadas.

Há uma discussão central entre os autores que dividem opinião sobre a adoção de uma concepção mais abrangente ou mais limitada sobre o tema. Os autores Post, Preston e Sachs (2002) divergiram da definição mais abrangente proposta por Freeman (1984) e propuseram uma concepção mais limitada, isto é, para eles as organizações devem focar suas relações apenas com os públicos que possuem um relacionamento de benefício mútuo, indo ao encontro do proposto pelo precursor nesse tema que propôs incluir todos os públicos, inclusive concorrentes, cujos interesses são diretamente opostos aos da organização em foco, mas eles podem afetar ou serem afetados por ela.

Ao gestor cabe a tarefa de responder às necessidades de acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade, de modo a garantir o sucesso da empresa a longo prazo. Assim, as estratégias empresariais são construídas em parceria com estes grupos, ou seja, a abordagem de *stakeholders* é aquela que prioriza a gestão dos relacionamentos. A responsabilidade social está diretamente ligada a este tema, pois os *stakeholders* são os atores com os quais as empresas se preocupam e priorizam em seus programas de responsabilidade social (OLIVEIRA, 2005).

O autor Phillips (2007) propõe uma categorização dos públicos em dois níveis, o primeiro grupo nomeou de *stakeholders* normativos que são “aqueles a quem a organização tem uma obrigação moral, uma obrigação de equidade entre os *stakeholders*, superior àquela devida a outros atores sociais” (PHILLIPS, 2007, p. 173), em outros termos, a organização tem necessariamente de comunicar com eles – colaboradores, fornecedores, clientes; são

aqueles com os quais a empresa tem uma relação de obrigação. A seguir classificou como *stakeholders* derivativos, “aqueles grupos cujas ações e reivindicações devem ser levadas em conta pelos gerentes devido ao seu efeito potencial sobre a organização e seus *stakeholders* normativos” (PHILLIPS, 2007, p. 174). Neste grupo a organização não tem de se relacionar com eles necessariamente, pois não a influenciam diretamente, mas deve estar atenta, pois podem prejudicá-la ou beneficiá-la, uma vez que têm influência na sociedade, como é o caso dos comunicadores sociais.

### 1.3 *Branding* – Gestão das marcas

O *branding*, ou gestão das marcas, é o conjunto de ações estratégicas que, quando aplicadas de forma eficiente, contribuem para a construção da percepção do consumidor em relação à organização de forma otimista – ou seja, cria expectativas positivas nos consumidores como recompensa pela aquisição dos seus produtos ou serviços. Guimarães (2003) completa esse raciocínio quando aponta o *branding* como “filosofia de gestão de marca, ou seja, uma maneira de agir e pensar sobre uma determinada marca” (GUIMARÃES, 2003, p. 87). A definição mais aceita pela literatura encontra-se na obra de Kotler (2005):

*Branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto batizando-o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo bem como a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. (KOTLER, 2005, p. 269-270).

O principal benefício do *branding* para as marcas, como dito pelo autor, é criar diferenças. Em um mercado cada vez mais competitivo, a diferenciação eleva o produto ou serviço e agrega valor à marca. Por isso, os profissionais de comunicação precisam dominar outras áreas de conhecimento para desempenhar uma boa gestão, pois *branding* envolve desde o planejamento, criação, *design*, lançamento, publicidade e propaganda, mensuração de retorno e valor da marca, etc.

a soma intangível dos atributos de um produto; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como ele é promovido. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal (OGILVY apud KAPFERER, 2003, p. 54).

A marca possui diversos discursos que precisam ser adaptados para os diferentes



públicos, todos eles se conectam por meio do posicionamento da marca. Como defende Kapferer (2003) o posicionamento é o alicerce para a constituição de uma marca forte, pois “especificar a missão da marca consiste em definir a razão da existência desta, sua necessidade imperiosa” (KAPFERER, 2003, p 42). Pensar em posicionamento é pensar em proposta, em definir o valor, a essência. Posicionar uma marca significa definir uma proposta de valor de uma organização perante o mercado. O *branding* tem a função de gerenciar todos os discursos da marca sempre em observância ao seu posicionamento (RODRIGUES, 2006).

A gestão da marca exige um planejamento estratégico que visa o desenvolvimento e controle dos seus discursos, por meio de uma construção e projeção no mercado (AAKER 2007). O monitoramento da imagem projetada é fundamental para desenvolver o *branding*, buscando atribuir um valor afetivo e financeiro para tudo o que está ligado a ela (SOUSA, 2001). Desse modo, faz-se necessário um alinhamento dos valores, missão e todos os elementos que fazem da organização ser quem é, possibilitando à gestão traçar a melhor estratégia para a construção de uma percepção forte de marca, além de promover maior discernimento por parte do consumidor na hora de identificar e organizar seu conhecimento sobre o produto ou serviço oferecido, tornando sua tomada de decisão mais esclarecida, e consequentemente, agregando mais valor à marca e à empresa.

O modo como a marca é apresentada ao cliente vai concretizar ou não a eficácia nas ações de *branding*, o resultado positivo gera a conscientização da marca, que traduz na capacidade de o cliente reconhecer e recordar-se da marca quando alguma coisa sugerir o nome desta marca. Como destacado por Kotler e Keller (2006) a criatividade por parte dos gestores da marca é uma ferramenta essencial nesse processo que poderá servir como diferenciação no mercado, os autores apontam a importância de começar esse trabalho de conquista aos públicos da marca pelo cliente interno, seus colaboradores, pois eles desempenham importante função na conquista do público externo.

#### **1.4 *Storytelling* – Marcas que contam histórias**

Com o mercado cada vez mais competitivo as empresas além de vender produtos e serviços precisam contar histórias que gerem engajamento com o seu público. O conceito de *storytelling* tem sido apropriado por marcas que procuram relações de proximidade com seu público, o intuito é se personificar para fixar-se na mente dos consumidores. De acordo com Antônio Nuñez (2007) *storytelling* é uma ferramenta de comunicação estruturada em uma sequência de acontecimentos que apelam a nossos sentidos e emoções.

*Storytelling* é a arte de contar uma história, seja por meio da palavra escrita, da música, da mímica, das imagens, do som ou dos meios digitais. [...] Histórias alcançam cada pessoa de maneira diferente, entendendo as necessidades de cada indivíduo naquele determinado momento (MCSILL, 2013, p.31).

Essa técnica é uma das mais antigas utilizadas pela humanidade, pois serve como meio de transmissão de informações, conhecimento, entretenimento, dominação, entre outros. Para o autor, o *storytelling* obtém êxito quando cria o máximo possível de experiência emocional, por esta razão, as marcas procuram contar histórias sempre com o “final feliz”, ou seja, proporcionando a satisfação e fidelização dos consumidores, através de uma narrativa que mude a vida das pessoas apenas com histórias. “*Storytelling* se modela como uma estratégia que influencia determinado público através da história narrada” (BORGES, GOIS & TATTO, 2011, p. 109), por ser uma estratégia é crucial conhecer o público com o qual pretende-se comunicar, para adequar a história e trazer sentido.

O nível de domínio dessas técnicas pelo contador de histórias, ou o *storyteller*, faz com que o ouvinte dê credibilidade maior ao que é contado, o uso correto das palavras pintam figuras mentais, lembrando que as palavras sempre causam um grande impacto emocional (FOR-MUKWAI, 2015). Para Castro (2013) o *storyteller* precisa ter a capacidade de contar e descrever acontecimentos que estão ligados numa estrutura lógica que é capaz de promover significados àqueles que as ouvem.

As marcas precisam utilizar de ferramentas de atração, como o *storytelling*, que causem curiosidade no público-alvo através do mistério, o que irá encantá-lo, caso ele se identifique com a identidade da marca. “Nós não podemos mais incomodar as pessoas. Não podemos agarrá-las e implorar por sua atenção. Temos que aprender como engajá-las, como atraí-las, para encantá-las com mistério, sensualidade e intimidade.” (ROBERTS, 2005, p. 71). O autor destaca a mudança de comportamento do mercado, o qual não aceita mais as antigas técnicas de comunicação que se preocupavam apenas em informar. Atualmente há a necessidade de atrair através de uma história que envolva o consumidor. Por isso, Antônio Nuñez (2007) acredita que “a grande marca hoje é como uma novela com um número ilimitado de capítulos. O papel dos gerentes de marca é ser responsável pela história da marca, você tem que criar, planejar, nutrir, proteger e atualizar permanentemente” (NUÑES, 2007, p. 24).

As novelas, teatros e filmes utilizam a todo instante o recurso do *storytelling* e é sabido pela audiência desse mecanismo, no entanto essa ferramenta é usada também pelas

pessoas durante uma reunião de negócios, amigos ou no meio familiar (PALACIOS, 2015). Cada vez mais, as agências de marketing e publicidade utilizam, através das estratégias de comunicação, as técnicas de *storytelling*, que significa abordar algum enredo com pequenas narrativas que tragam profundos conceitos, visando dar luz a algum contexto que se pretende abordar (FONTANA, 2009).

Atualmente, nota-se o uso do *storytelling* principalmente pela maneira com que as marcas se comunicam através dos ambientes *online*, quando respondem ao seu *target* pelas redes sociais ou a maneira como escolhem o discurso que vão adotar nas suas publicações. Quando a empresa tem um plano de comunicação estratégica desde a sua criação, que determina claramente qual é o público com o qual ela pretende dialogar, o *storytelling* criado por essa marca fica mais consistente e leva a melhores resultados.

### **1.5 Internacionalização de marcas**

Cabe nesses próximos parágrafos fazer uma breve revisão da literatura sobre o conceito de internacionalização das marcas, sem a pretensão de realizar análises sociológicas em profundidade sobre o tema, uma vez que isso foge ao escopo deste trabalho. A bibliografia indica várias abordagens sobre processo de internacionalização das marcas, que podem ser divididas no campo de estudos econômicos e comportamentais. A internacionalização é vista pelas teorias econômicas como a tomada de decisão para a expansão a partir da disponibilidade de informação que a marca obtém (PROENÇA & RAMOS, 2004); já a abordagem comportamental defende que as empresas comprometem gradualmente os seus recursos e decidem, prioritariamente, por mercados que possuem uma cultura que se aproxime da marca, para depois entrarem em outros mercados. Assim, as marcas optam em iniciar o seu processo de internacionalização por países que possuam mais proximidade com a cultura do país de origem (BRITO, OLIVA & GRISI, 2007).

A internacionalização é uma ferramenta utilizada pelas empresas como estratégia de crescimento (ANSOFF, 1991), ainda que não seja a única estratégia, mas tem sido comumente utilizada pelas marcas no mundo globalizado. Para Corrêa e Lima (2006) esse processo precisa ser reconhecido como um meio fundamental para o aumento da competitividade internacional das marcas, pois promove o desenvolvimento dos países e facilita o acesso a recursos e mercados, além da reestruturação econômica. Com o mercado globalizado, as marcas precisam ser competitivas, pois concorrem com outras internacionais dentro do seu ambiente nacional. Hymer em 1978 já citava os benefícios da abertura dos

mercados para a sociedade mundial.

A concorrência internacional, portanto há de continuar provavelmente a estimular e incrementar a vitalidade das empresas multinacionais, produzindo uma reconstrução revolucionária da sociedade mundial através da constante destruição das antigas necessidades e aspirações e da criação de novas (HYMER, 1978, p. 112).

Para competir no mercado mundial, é crucial que as empresas continuem investindo em tecnologia, desenvolvimento do produto ou serviço, mas, sobretudo precisam utilizar as estratégias de comunicação responsáveis por gerar e gerir as aspirações do consumidor. Para Fernández e Nieto (2005) a internacionalização é a estratégia mais complexa que uma empresa pode adotar.

Para entrada de uma organização em outro país existem duas variáveis interdependentes: a localização, que se traduz na escolha do país, mais precisamente da região; e o modo de controle, que refere-se à maneira como a empresa matriz administra as operações no exterior (BUCKLEY & CASSON, 1998). Os autores Bradley e Gannon (2000) destacam duas estratégias distintas para o controle, são elas: diversificação ou concentração de mercados. A primeira objetiva alcançar um alto retorno com baixo comprometimento de recursos em muitos mercados, já na segunda a organização dedica um alto nível de esforço de marketing para cada um dos poucos mercados na tentativa de obter participação significativa neles. A entrada em outros mercados só ocorre após ter sido construída uma posição forte no mercado inicial.

As marcas já não fazem apenas estratégias de marketing tradicional, mas se dedicam a desenvolver o marketing global, que se diferencia do primeiro, pois “canaliza seus recursos para a identificação de oportunidades e riscos no mercado global” (KEEGAN & GREEN, 2003, p. 2). Assim, o conceito de marketing global definido pelos teóricos tem apontado para um marketing voltado para a comercialização e negociação de produtos e serviços fora do mercado do seu país de origem. Uma estratégia global envolve um planejamento da organização com intuito de se capacitar para competir em um diferente mercado, por isso vai além de buscar preços baixos e padronização de produtos (HAMEL & PRAHALAD, 1985).

Neste capítulo foi explorado o conceito de marca sob a ótica dos principais teóricos, esse levantamento da literatura servirá de embasamento para a análise da marca “quem disse, berenice?”, objeto de estudo da segunda parte deste trabalho. A distinção entre identidade e imagem é crucial para a compreensão das estratégias de comunicação, pois enquanto a

identidade é uma característica interna da organização, a imagem é fruto do olhar dos *stakeholders* externos, por esta razão também foi necessária a conceituação dos públicos. Todos os conceitos referidos se fundem para o desenvolvimento de *branding* por parte dos gestores da marca, assim compreender as melhores estratégias de gestão possibilita o melhor desenvolvimento no mercado e a vitalidade da marca. Por último, as definições de *storytelling* e internacionalização da marca servirão como base para a compreensão das operações da marca “quem disse, berenice?” no mercado brasileiro e português. A seguir, serão abordados os temas de comunicação e cultura, com o intuito de descobrir como esses conceitos se relacionam e como podem interferir no desempenho das marcas.

## **2 Comunicação e Cultura**

Este capítulo versa sobre os conceitos de comunicação e cultura à luz da literatura. Inicialmente, é feita uma revisão bibliográfica sobre a comunicação, SENDO uma breve contextualização destes estudos, incluindo as discussões mais recentes, como o Kotler (2000). A seguir, passa-se à definição de comunicação organizacional e suas implicações, com intuito de compreender as principais características da comunicação no âmbito organizacional. Ainda no subtópico intitulado de definições, é feita uma explanação sobre a conceituação de cultura na modernidade, seguida da revisão literária sobre cultura organizacional. No subtópico 2.2, o conceito de comunicação intercultural é discutido e caracteriza-se por um ponto chave deste trabalho, pois relaciona o conceito de cultura e comunicação. Em sequência, identificam-se os conceitos e distinções sobre o marketing global e glocal. Por fim, os dois últimos subtópicos trazem uma sucinta descrição dos traços da cultura brasileira e portuguesa.

### **2.1 Definições**

#### **2.1.1 Comunicação**

A comunicação está diretamente associada às relações humanas, sendo por isso tema de estudo em diversas áreas de conhecimento. Através de diferentes formas e significados, a comunicação encontra como definição comum a troca de ações num processo complexo de diálogo, seja este verbal ou não verbal, e, conseqüentemente, a sua interpretação.

O professor norte-americano John B. Thompson (2011) posiciona a comunicação como ciência social pelo fator de “profunda influência na formação do pensamento político em sociedade” (THOMPSON, 2011, p. 30). Fundada na ideia de persuasão, a comunicação concretiza-se em elementos básicos de um processo de transmissão de informação e de influência de uma audiência.

Somente no século XX os estudos sobre comunicação desenvolveram um novo alcance. Os pressupostos da Escola Americana são referenciados na literatura por meio do Paradigma de Lasswell, descrito como um modelo de comunicação de estratégia de guerra em sociedades de função industrial. Harold Lasswell apresentou o esquema comunicativo numa sequência de questões utilizadas para o contexto dos meios de difusão de grandes massas – os *mass media*. Wolf (1992) explica esse processo através do conceito de

característica assimétrica, sendo dotado de um emissor ativo que produz estímulo e uma massa passiva que reage ao estímulo proposto. “A comunicação é intencional e tem por objetivo um efeito já determinado [manipulação]” (WOLF, 1992, p. 29). O esquema de perguntas de Lasswell analisa os efeitos e os conteúdos através do quíntuplo uso da inicial W: *(Who) said (what) to (whom)? And said that through (what channel)? And then achieved (what effect)?* Ou seja, Quem? (emissor); diz o Quê? (mensagem); a Quem? (receptor); através de que Meio? (canal); com que Efeito? (impacto).

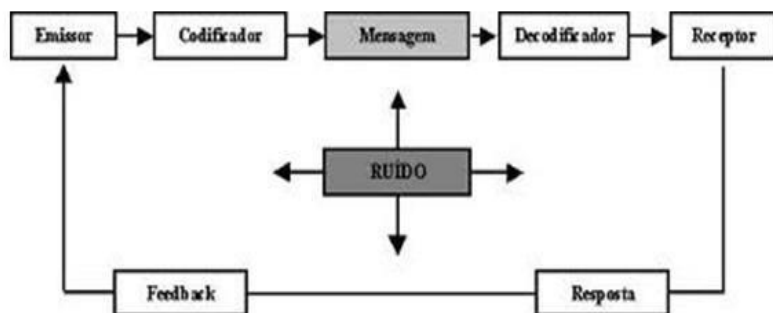
O caminho da comunicação foi também discutido pela Teoria da Informação e pela Teoria Matemática da Informação, modelos propostos por Claude Shannon e Warren Weaver no período pós-Segunda Guerra Mundial. Os pensadores debruçaram-se sobre os intensos avanços tecnológicos e a sua influência numa nova compreensão da ciência. A evolução do caráter de significação das mensagens levaram Shannon e Weaver a acrescentar interferências (ruídos) no processo já conhecido da comunicação.

Schramm (1960) contribuiu para as Teorias da Comunicação com duas novas estruturas: a noção de codificação/descodificação dos signos e o conceito de retroalimentação (*feedback*). No primeiro conceito, a comunicação é somente estabelecida pelo campo de conhecimento de emissor e receptor, a partir da forma particular de codificar os signos que formam a mensagem. Por representações verbais ou não verbais, em repertórios diferentes de elementos, as percepções do emissor e receptor caminham para uma aproximação emocional, tido assim como o código de entendimento das duas partes (DIAZ BODERNAVE, 1995). Dessa forma, a superfície comum de conhecimento entre emissor e receptor deve ser linear em códigos para que os signos sejam entendidos e a mensagem, por sua vez, concretizada.

A retroalimentação caracteriza o modelo circular do processo de comunicação, proposto por Schramm (1960), onde emissor e receptor são ativos no processo de comunicação, com habilidade de codificar/descodificar e interpretar mensagens tanto emitidas como recebidas. Segundo o teórico, o processo de comunicação é, por fundamento, sem começo, nem tampouco fim. “A organização e os públicos são, ambos, concomitantemente, atores no processo” (SCHRAMM 1960, apud SIMÕES, 1995, p. 142).

Assim, percebemos a comunicação como ciência do campo humano, no contexto da análise de interação social, com alternância de formatação e/ou transmissão de sentidos por variados componentes físicos que asseguram o resultado do processo: intenção, meio, campo de conhecimento, mensagem, ruído, emissor, receptor etc (KOTLER, 2000).

Figura 2 – Os elementos do processo de comunicação.



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

### 2.1.2 Comunicação Organizacional

As organizações delimitam agrupamentos humanos de caráter e objetivo comuns. Pelos princípios da Administração Científica, também chamada de Taylorismo, as organizações<sup>2</sup> são situadas em processos e esquemas de organização e divisão de tarefas para obtenção da máxima eficiência operacional.

Até o final do século XIX, a comunicação organizacional era por completo reduzida a procedimentos normalizados em fluxos de hierarquia (BERNARDO, GARCIA, LOPES e PIMENTEL, 2001). As relações humanas em ambiente organizacional apenas ganharam ascensão a partir dos anos 30, com as ideias de Elton Mayo<sup>3</sup>.

O estudo teórico da Comunicação Organizacional partilha ideias de psicologia e sociologia, pela visão iniciada por W. Charles Redding e Philip K. Tompkins. No princípio, a linha de pensamento posicionou a comunicação por viés interno, bidirecional, na importância do processo superior-subordinado (TOMPKINS & WANCA-THIAULT, 2001, *apud* RUÃO, 2008).

As organizações, vistas como sistemas abertos e fundamentados em redes de relacionamento, trouxeram à tona as ideias de Katz e Kanh (1999). Os teóricos negaram o entendimento mecanicista da comunicação e propuseram a análise organizacional como construção coletiva de caráter psicológico, social e simbólico.

<sup>2</sup> Nessa pesquisa, o termo “organizações” se refere às empresas direcionadas para o lucro e também instituições sem fins lucrativos.

<sup>3</sup> Elton Mayo é o pai da teoria das Relações Humanas, que surgiu como consequência das conclusões obtidas na experiência em Hawthorne, desenvolvida por ele e seus colaboradores, as quais delimitaram os princípios básicos desta escola, tais como: comportamento social dos operários e ênfase nos aspectos emocionais.



A comunicação é o intercâmbio de informação e transmissão de significado – é a própria essência de um sistema social ou organização [...]; é um processo social da mais ampla relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade (KATZ & KAHN, 1999, p. 245).

Atualmente, a comunicação é tida como o elemento fundamental para o desempenho de uma organização. Para além do processo neutro de transferência de informação num ambiente corporativo, a comunicação estabelece a “criação de estruturas de significados, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais” (MUMBY, 2001 *apud* RUÃO 2008, p. 27). Desta forma, há inúmeras associações estratégicas das funções da comunicação dentro das organizações, considerando desde a manutenção de imagem corporativa à própria sobrevivência da organização.

A comunicação nas empresas e instituições viu alargar-se a sua congruência disciplinar (entre sociologia, comunicação e gestão) a partir da década de 1990, com o conceito de Comunicação Integrada originário dos estudos em marketing. Burnett e Moriarty, citados por Ruão relacionam “a unificação de todas as ferramentas de comunicação de marketing, por forma a enviar às audiências mensagens consistentes e persuasivas, no sentido de promover os propósitos da empresa” (2008, p. 46-47). No entanto, o autor holandês Cees van Riel (1995) propôs uma nova perspectiva da comunicação nas organizações, com menor independência dos conceitos de marketing. Com a ideia de Comunicação Corporativa, Riel (1995) sugere que a comunicação nas organizações atue a partir de uma perspectiva de produtividade e construção de imagem.

### **2.1.3 Cultura**

Vários autores vêm debruçando-se na intenção de definir o conceito de cultura, no entanto este tema é muito abrangente e não há um consenso na literatura sobre a definição mais aceita, só em 1962 foram assinalados 164 definições diferentes. A palavra tem origem no latim que significa ato de plantar e cultivar plantas no solo, e com o passar dos tempos passou a significar cultivar a mente. Em 1978, Hall propôs que “a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem.” (HALL, 1978, p. 80).

O teórico Fred Jandt (2010) identificou que a cultura é desenvolvida em uma comunidade ou população suficientemente grande para ser autossustentável e produzir novos

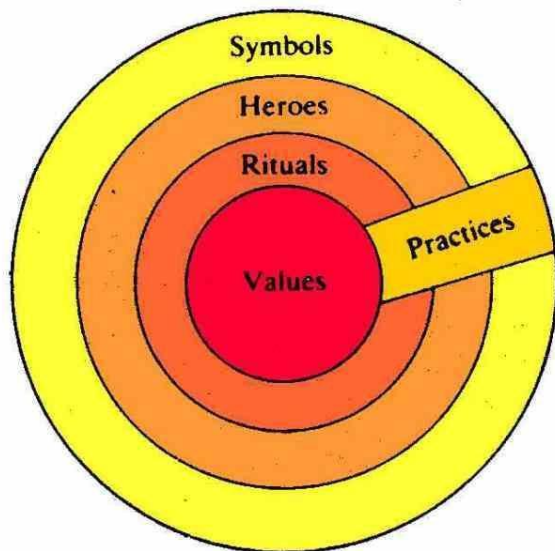
membros sem precisar de interferência externa, onde o comportamento das pessoas é guiado pela totalidade de pensamentos, experiências, valores e conceitos do grupo. Assim, essa comunidade constrói seus hábitos, sua linguagem, seus valores e consequentemente, sua cultura.

A cultura é concebida como um **conjunto de valores** e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.” (FLEURY & FISCHER, 1989, p. 117, grifo do autor).

Este conjunto de valores é caracterizado pelos modos de pensar, agir e sentir, sejam eles formalizados ou não, que são transmitidos entre as gerações. É um conjunto complexo e multidimensional, pois permeia a esfera objetiva e subjetiva na mente dos membros desse grupo. A cultura é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro. A cultura é adquirida, não herdada” (HOFSTEDE, 2003, p.19). Por esta razão, um indivíduo que nasceu em um determinado local e, desde a infância viveu em outro, possui as características culturais do local onde foi desenvolvido enquanto agente desse processo de programação mental. Esse fenômeno garante que o ambiente e as interações com outros membros do grupo são capazes de influenciar o comportamento deste indivíduo. O autor acredita que os valores são adquiridos desde a infância, pois é na sua maioria inconsciente e só tornam-se visíveis a partir das ações nas diversas situações ao longo da vida, por esta razão, este é o núcleo de uma cultura e o que a difere das outras.

No que tange as diferenças entre as culturas Hofstede (2003) desenvolveu o modelo denominado de "Cebola de Hofstede" (Figura 3) que a partir dos valores (núcleo) desenvolvem-se os rituais (atividades coletivas, um tanto supérfluas para atingir determinados fins, como por exemplo, as formas de cumprimentar); heróis (pessoas reais ou não que servem de modelos de comportamento); símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos); e por último, as práticas transitam em todas essas esferas. Sobretudo, a maior diferença entre uma cultura e outra é notada no seu núcleo, isto é, nos seus valores.

Figura 3 – Níveis de manifestação de uma cultura: Cebola de Hofstede.



Fonte: Hofstede 2003, p. 23.

Jens Loenhoff (1992) compreende a cultura como um processo dinâmico composto por três dimensões que se relacionam, são elas: 1) a dimensão criadora de sentido, onde a cultura é um sistema de significados ou de padrões de interpretação em relação a problemas atuais. Por esta razão, a cultura é uma condição da comunicação; 2) A dimensão material, condiz com os artefatos que são dotados de sentido e significado para os membros de uma determinada cultura, neste sentido a cultura é vista como resultado da comunicação; e por último 3) a dimensão pragmática que corresponde à possibilidade de criar orientações em comum por meio da cultura, em outros termos, significa a rede de sentido que é construída dentro da prática comunicativa.

Como visto, a cultura é um processo composto por uma parte interna, onde o indivíduo adquire ao longo de sua vida esses valores em seu inconsciente; e parte externa, já que um grupo tem características que o assemelha; e por último, por um processo de modificação, pois é através da comunicação que a cultura é absorvida e sofre transformações pelos atores sociais (BERGER & LUCKMANN, 1967).

#### **2.1.4 Cultura Organizacional**

Os pressupostos básicos do conceito de cultura também são compreendidos no âmbito organizacional, no entanto cabe neste tópico a definição de cultura organizacional advinda da ótica da literatura. A partir da década de 80 iniciaram os estudos sobre as teorias das

organizações que culminou no início dos estudos sobre cultura organizacional, esse tema ainda é sub explorado pelas organizações, devido a falta de entendimento da sua importância.

De acordo com Schein (1985):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN,1985, p. 247).

O autor ainda acrescenta que a cultura de uma organização pode ser reconhecida em três principais características, através dos seus *produtos visíveis* – tudo que é visível pelos agentes da organização, como o ambiente físico, *layout*, o comportamento dos membros; *valores* – estão por trás do comportamento, são os que motivam as pessoas a agirem de determinada maneira, não é fácil identificá-los diretamente, mas expressam o que os membros acreditam enquanto organização; pressupostos básicos – geralmente são inconscientes, mas determinam como os membros percebem, pensam e sentem.

Para Marco Antônio Oliveira (1988) a cultura organizacional é denominada de cultura empresarial que é conceituada como um "conjunto de valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes" (OLIVEIRA, 1988, p. 34), por isso o autor acredita que não há como mudar a cultura de uma organização em um espaço curto de tempo, uma vez que, ela é fixada em todas as esferas organizacionais. Quando há por parte da administração um interesse em modificar os pressupostos básicos da organização é necessário um trabalho longo de mudança desses valores e possivelmente mudança de membros.

Carvalho e Tonet (1994) definiram os elementos que compõem a cultura organizacional. Cabe abaixo uma breve descrição dessas características:

- a) Valores: Definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tenham a tendência a personalizar os seus valores, pode-se verificar que eles guardam algumas características comuns, como a importância do consumidor, o padrão de desempenho excelente, a qualidade e a inovação.
- b) Crenças e pressupostos: Geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas

hipóteses sobre a realidade e a natureza humana.

c) Ritos, rituais e cerimônias: São exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos departamentos de Recursos Humanos; como nos casos de admissão, promoção, integração e demissão.

f) Heróis: Personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização; fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações chamadas culturas fortes exibirem os seus heróis natos, como, Tom Watson, da IBM; Henry Ford, da Ford, Steve Jobs, da Apple.

g) Normas: São as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo ser escritas ou não.

h) Processo de comunicação: Inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias. Desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura. Existe a comunicação formal e informal, todas elas acontecem no âmbito da comunicação interna.

A comunicação desempenha importante papel na propagação da cultura organizacional, por ser parte integrante do processo de geração de sentido dentro e fora do espaço físico das organizações. É um processo de influência mútua de sentidos, "com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interação entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas" (CARVALHO, 2012, p. 14-15).

O papel estratégico na gestão das organizações situa a comunicação interna como facilitadora do processo de partilha de referências comuns: Missão, Cultura, Valores e Objetivos. Para novos colaboradores, o processo de socialização, por elementos e *praxe*, tem vocação, acima de tudo, pedagógica. Luís Almeida (2013) relaciona as demais vocações – mobilizadora, federadora (agregadora) e representativa – em quatro grandes eixos postulados por Boneau e Henriet (1990, *apud* ALMEIDA, 2013), com foco no ato de comunicar e foco no conteúdo em níveis de compreensão, circulação, confronto e coesão da mensagem.

A vocação pedagógica é destacada pela dimensão humana do sentimento de pertença, associado ao conhecimento sobre a organização para capitalizar a relevância estratégica do trabalho. Abaixo, apresenta-se o papel estratégico da Comunicação Interna (CI) a partir de um conjunto de objetivos estratificados por Almeida (2013):

Restaurar a confiança em torno da identidade da empresa [...], promover o conhecimento da empresa por todos [...], informar cada colaborador de forma adaptada [...], dar a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos das equipes de trabalho (ALMEIDA, 2013, p 94).

Dessa forma, torna-se necessário também apresentar as análises de Daniel Roque Gomes, Vanda Asseiro e Neuza Ribeiro (2013) sobre o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham, proposto ainda nos anos 1980. Os autores acreditam “que os estados psicológicos são ativados em resultados por motivação, satisfação ou desempenho do trabalho, [...] por três princípios: significado, responsabilidade e resultados” (GOMES, et al., 2013 *apud* ALMEIDA, 2013, p. 98). Por uma rede de relacionamento, a CI auxilia o processo de gestão, por planejamento, organização, controle e liderança.

Ao entendermos que o conhecimento sobre as organizações é referido como elemento de ampliação da visão do colaborador – gerando mudanças de atitudes – observamos a importância dos processos para circular informação e conhecimento, tanto de forma vertical quanto horizontal.

Marlene Marchiori (2006) posiciona a CI como um “processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais” (MARCHIORI, 2006, p. 214). A autora ainda estabelece a comunicação interna em dois níveis: tático (informativo e básico) e estratégico (planejada para formação de contexto).

Na obra *Comunicar*, de Arménio Rego e Miguel Cunha (2005), os fluxos e a estrutura de CI expõem os fenômenos da comunicação pelo uso de competências, atividades e conhecimentos diversificados. Para a estratégia interna, é necessária a compreensão de todos os elementos da comunicação, em circuito e em relações por padrões: descendente, ascendente, horizontal e diagonal e também formal e informal. A denominação *descendente* é referida pelos autores como transmissão de informações para resultado por assertividade da gestão.

a estrutura revela os caminhos através dos quais a informação flui na organização, diz-nos quem deve comunicar com quem [...] [na] comunicação descendente, a informação flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, ou seja, dos superiores para os subordinados. As formas usuais [...] e comunicação são as instruções de trabalho, diretrizes [...], procedimentos, avisos, informações, manuais, publicações da empresa (REGO & CUNHA, 2005, p. 354-402).

Em 2002, Genevieve Edmond e Elspeth Tilley descreveram como comunicação multidirecional os níveis hierárquicos participantes da emissão e recepção da informação em contextos mútuos e completos – horizontal, vertical e diagonal (EDMOND e TILLEY, 2012 e MAHNERT 2005 *apud* CARVALHO, 2012). Dessa forma, a CI é também criadora de sinergias no ambiente organizacional, através de instrumentos de condução de informações. De acordo com Westphalen (1901), a comunicação formal escrita permite difusão em massa por objetivo específico, num parâmetro de tempo imediato (WESTPHALEN, 1901 *apud* CARVALHO, 2012). Idalberto Chiavenato (2000) aponta a ação dos recursos humanos para eficiência operacional através de métodos de trabalho, procedimentos e rotinas previamente estabelecidas, aqui correlacionadas pelos processos de socialização organizacional. O conceito se destina aos programas de acolhimento de novos colaboradores, bem como uma política interna constante de disseminação das metas e objetivos do trabalho aos colaboradores. Jean Pierre Marras (2000) reitera o uso das informações pela indução fundamental à implementação de programas formais de identificação e manutenção de uma cultura organizacional. Pela sintetização das informações, de acesso rápido e fácil aos contornos das funções, “há um conjunto de valores que representa a concentração de esforços estratégicos [...] na construção de uma cultura organizacional” (MARRAS, 2000. p. 292). Por esta razão organizações que optam por utilizar os canais de comunicacao em todas as esferas, conseguem construir uma cultura organizacional unificada.

## **2.2 Comunicação Intercultural**

Os estudos na área de comunicação intercultural são relativamente recentes. Na segunda metade do século XX surgiram os primeiros teóricos interessados em conceituar um termo que se refere ao encontro e interação entre culturas diferentes, apesar de sabido que, desde os primórdios das civilizações realiza-se comunicação intercultural. O maior contributo da literatura se refere ao estudo do processo de interação entre culturas, pois este conceito agrega várias ciências como: comunicação, cultura, sociedade, educação e psicologia (SAMOVAR & PORTER, 2004).

Nesta seção objetiva-se compreender como a literatura conceitua a comunicação intercultural, pois este entendimento será crucial para análise proposta na segunda parte deste trabalho, uma vez que o estudo de caso refere-se a uma marca que internacionalizou suas operações e por isso depara-se diariamnete com os desafios oriuntos da comunicação intercultural. Chaney e Martin (2004) diferencia a comunicação intracultural da intercultural,

onde esta é a comunicação entre pessoas de diferentes culturas e aquela acontece entre indivíduos da mesma cultura. É uma forma de comunicação global, os estudos nesse campo visam entender de que forma se dá a interação e quais as barreiras criadas durante esse processo.

A interação mencionada pelos autores implica nas relações interpessoais geradas dentro de uma mesma cultura, através da fala, convenções de cumprimentos, regras e normas sociais, no entanto, por meio da globalização essas barreiras são extintas e pessoas com diferentes culturas procuram novas diretrizes para se comunicar. De acordo com Hofstede (2003) a comunicação intercultural é aprendida, isto é, os interlocutores precisam ter a consciência de que os mecanismos aprendidos na sua língua materna não são necessariamente os mesmos da outra cultura, por isso devem estar atentos aos novos símbolos, sinais e rituais da cultura em que deseja inserir-se. Hofstede (2003) chama esse fenômeno de competências interculturais, pois o membro de uma determinada cultura precisa mecanicamente buscar entender os valores da nova cultura.

As empresas têm buscado cada vez mais globalizar suas operações, mesmo as que não têm pretensão de expandir os mercados para outros países, têm a consciência da importância de desenvolver as competências na área de comunicação intercultural, pois entendem que através da internet ou do turismo podem presenciar indivíduos de outras culturas conhecendo seu produto ou serviço, assim como podem ter no seu público interno colaboradores ou fornecedores de outras nacionalidades. Jacob (2003) acredita que a gestão intercultural deve ser exercida pela comunicação organizacional, os gestores das empresas precisam gerir os paradoxos e ambiguidades para diminuir qualquer ruído na comunicação gerado pela diferença cultural.

As estratégias utilizadas nas outras formas de comunicação também podem ser atribuídas para a comunicação intercultural. Gudykunst (2003) explica que para desempenhar este tipo de comunicação é necessário compreender o conceito do termo “estranho”. Ele é o indivíduo que não está habituado com a nova cultura, seus valores e regras, é alguém que tem um conhecimento limitado e, por isso durante a comunicação não consegue entender seu interlocutor causando uma inquietação. Esse ruído na comunicação gera muitas vezes falhas de compreensão e dificuldade de prosseguimento no diálogo. Para o autor a comunicação intercultural obtém êxito quando rompe essa barreira e mesmo diante das dificuldades ela consegue evitar os ruídos, ele acrescenta que é através da busca por informações e conhecimento da cultura do outro que pode ser alcançada a eficiência. A principal forma de vencer o obstáculo do mal-entendido na comunicação intercultural é ser aberto a nova



informação e ter consciência de que, sobre qualquer tópico em discussão, sempre há mais de uma perspectiva a se adotar (Guirdham, 1999).

As barreiras, já mencionadas, foram objeto de estudo do teórico Jandt (2010), o qual nomeou as principais dificuldades durante a comunicação intercultural. Abaixo foi esquematizado um quadro que ilustra esses conceitos.

Quadro 3 – As principais barreiras da comunicação intercultural.

<b>Barreira da comunicação intercultural</b>	<b>Descrição</b>
Ansiedade	O desconhecimento a respeito da outra cultura gera ansiedade, e consequentemente, influencia na comunicação.
Presumir igualdade invés da diferença	Quando o indivíduo torna como verdadeiro que a outra cultura é igual a sua, não há a preocupação em adequar seu comportamento, causando um problema na comunicação, pois normalmente ele não consegue aceitar as diferenças devido ao conceito formatado anteriormente de igualdade.
Etnocentrismo	É a visão de mundo característica de quem considera o seu grupo étnico, nação ou nacionalidade socialmente mais importante do que os demais. Nesse caso, o indivíduo por acreditar ser superior julga os valores e costumes da outra pelos padrões da sua cultura.
Estereótipo e preconceito	O estereótipo e preconceito geram no membro de uma cultura o julgamento de que todos os indivíduos de outra cultura são, agem e pensam da forma como é julgado por sua cultura. Normalmente parte de uma premissa falsa que generaliza. Por exemplo, todos os árabes são homens-bomba.
Língua	Essa é a barreira mais visível, pois os diferentes idiomas possibilitam a dificuldade de diálogo entre as pessoas, pela falta de domínio da língua. No entanto, mesmo que os interlocutores dominem o mesmo

	idioma, ainda assim, pode existir dificuldade de compreensão, uma vez que, as palavras possuem diferentes significados e expressões idiomáticas podem gerar certo desconforto.
Comunicação não verbal	É toda a comunicação sem o uso das palavras, no entanto, causa mais problemas entre interlocutores de diferentes culturas, pois os gestos, olhares, forma de vestimenta, forma de andar, dançar e uma infinidade de ações podem gerar mais barreiras pela falta de compreensão do que uma palavra.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As barreiras apresentadas pelo autor demonstram a necessidade dos gestores das empresas em debruçar-se no aperfeiçoamento das técnicas de comunicação para minimizar todos os tipos de empecilhos na interculturalidade. É crucial criar estratégias que busquem sensibilizar culturalmente os públicos para que percebam a existência dessas barreiras e se esforcem para diminuir a distância cultural, através do desenvolvimento de um novo código de conduta e valores que mescle as duas ou mais culturais em questão (MEAD, 1992).

Quando indivíduos de diferentes culturas interagirem é necessário levar em consideração para a interpretação as intenções do falante naquele contexto específico, o conhecimento mútuo (falante e ouvinte) e crenças compartilhadas com o seu interlocutor. As crenças são enraizadas na cultura, são mecanismos de construção de sentido e intenções, fluídos para o falante, no entanto para o ouvinte pode exigir uma interpretação não literal que vai além do processamento lexical e sintático à medida que requer que ouvinte tenha um conhecimento prévio sobre as crenças e intenções do falante (CLARK, 1996). Por isso, falantes de uma mesma língua, por exemplo, Portugal e Brasil, possuem grandes dificuldades para compreender termos e expressões metafóricas que dependem de um conhecimento cultural.

Kecskes (2001) acredita que indivíduos de uma determinada cultura e idioma quando interagem com falantes de outra pressupõem que as expressões idiomáticas podem ser compreendidas a partir das concepções da sua língua materna, apesar de saberem que essa suposição pode levá-los a uma interpretação equivocada. Porém, essa presunção é automática e inconsciente, pois ao dialogar os membros de uma cultura já determinam suas crenças como

universais. Clark (1996) nomeia como *common ground* ( piso comum) a “soma de seu conhecimento, crenças e suposições mútuas, comuns e conjuntas” (CLARK, 1996, p. 93, trad. autor), isto é, o membro de uma cultura possui um conjunto de características (crenças, inferências, valores) que, intuitivamente, se apresentam durante o processo comunicativo com membros de outras culturas, desse modo a atitude de uma pessoa é também uma atitude social, pois sua definição leva em conta aquilo que os interlocutores supõem ser parte do conhecimento compartilhado entre os participantes da interação comunicativa: só se pressupõe algo que os demais pressupõem o mesmo. É importante salientar que diferentes *commons grounds* incluem diferentes valores, portanto conhecer os valores do outro é fundamental para o bom desempenho do processo comunicativo. Por esta razão, a comunicação intercultural desempenha seu objetivo quando amplia o eixo de visão dos interlocutores possibilitando a interação.

### **2.3 Do marketing local para o glocal**

As marcas já não fazem apenas estratégias de marketing tradicional, mas se dedicam a desenvolver o marketing global, que se diferencia do primeiro, pois “canaliza seus recursos para a identificação de oportunidades e riscos no mercado global” (KEEGAN & GREEN, 2003, p. 2). Assim, o conceito de marketing global, definido pelos teóricos, tem apontado para um marketing voltado para a comercialização e negociação de produtos e serviços fora do mercado do seu país de origem. Uma estratégia global envolve um planejamento da organização com intuito de se capacitar para competir em um diferente mercado, por isso vai além de buscar preços baixos e padronização de produtos (HAMEL & PRAHALAD, 1985).

Para Kotabe e Helsen (2000) o marketing global não precisa necessariamente significar padronização de produtos, promoção, preço, e distribuição em todo o mundo, mas a consciência da marca em se adaptar à cultura, valores e aos costumes do país em que ela expandiu suas operações. Kotler (2000) define seis áreas que devem ser observadas pelas empresas no desenvolvimento do marketing global.

Em um cenário global em rápida alteração, a empresa deve monitorar seis forças importantes: a demográfica, a econômica, a natural, a tecnológica, a política-legal e a sociocultural. Essas forças serão descritas separadamente, embora os profissionais de marketing, devam prestar atenção a suas interações causais, porque elas preparam o palco para novas oportunidades – e também para novas ameaças. O explosivo crescimento populacional (força demográfica), por exemplo, leva ao esgotamento mais rápido de recursos e a

níveis mais elevados de poluição (ambiente natural), o que faz os consumidores exigirem mais leis (força político-legal). As restrições estimulam novos produtos e soluções tecnológicos (força tecnológica) que, se forem acessíveis (força econômica), podem mudar atitudes e comportamento (força sociocultural) " (KOTLER, 2000, p.162).

Alguns autores nomeiam como marketing internacional as estratégias desenvolvidas pelas empresas no âmbito externo, este é definido como “a realização das atividades empresariais que diferenciam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para os seus consumidores ou usuários em mais de um país, visando à obtenção de lucro” (SCHNEIDER 2002, p. 13). Como visto, o conceito de marketing internacional não se distingue do marketing, ele apenas acrescenta ao sentido que é dado nos mercados nacionais as variáveis de um mercado em nível internacional, fazendo com que as estratégias sejam intensificadas devido à forte concorrência promovida pela globalização.

O conceito de marketing “glocal” tem sido mais aceito pela academia, pois ele engloba ao mesmo tempo o global e local. É a capacidade da marca se comportar no mercado local, como uma empresa doméstica, e ao mesmo tempo se beneficiar do mercado global e saber gerir suas operações em escala mundial. Os teóricos têm defendido que uma marca de sucesso “pensa globalmente e age localmente”. Essa abordagem defende a importância de desenvolver estratégias do marketing global e, simultaneamente, reconhecer as necessidades de adaptação para o marketing local. Para Svensson (2001), esse conceito compreende o *spectrum* de marketing: local, internacional, multinacional e global; o autor explica esse parâmetro na figura 4.

Figura 4 – Marketing Glocal - estratégias locais, internacionais, multinacionais e globais.



Fonte: Svensson, 2001.

Com o acelerado crescimento das empresas operando nos mercados internacionais, o

marketing glocal mostrou-se uma vantagem competitiva, pois ele possibilita à marca pensar globalmente, porém agir localmente. Essa transição do nacional para o global e, mais tarde para a compreensão da importância do marketing glocal, muito se deu pela percepção dos dirigentes de que as informações precisam transitar rapidamente e os mercados não se adaptam às mesmas estratégias, pois há peculiaridades locais que devem ser respeitadas e exploradas do ponto de vista da comunicação estratégica (KOTLER, 2000).

A predileção por parte da academia pelo marketing glocal, de acordo com Lara Vaccari (2011), é baseada na premissa de que as adaptações no mercado são necessárias e cruciais para as empresas comercializarem seus produtos e serviços em países de diferentes culturas, hábitos, costumes, língua, religião, renda, clima. Evidentemente, o conceito de glocal engloba as estratégias do marketing global, no entanto acrescenta a necessidade de imersão na sociedade em que a marca pretende adentrar para se assemelhar a concorrência e, assim permitir uma resposta positiva às expectativas do público local.

As empresas devem desenvolver estratégias de marketing em consonância com sua missão, visão, valores e identidade, ou seja, aquilo que lhes promoveu o sucesso no mercado nacional e permitiu a expansão para outros mercados, porém para penetrar em outra cultura é necessária uma análise global com um foco no local, isto é, a mentalidade deve ser influenciada a todo o momento por elementos de um mercado abrangente e altamente competitivo. Dessa forma, as ações de marketing devem criar laços com o público local (CABRINO, 2002). As empresas multinacionais têm buscado uma identidade que enraíze suas ações de marketing ao local. Observa-se, por exemplo, essa estratégia sendo desenvolvida por empresas do ramo alimentício.

Uma referência de marketing glocal é o McDonald's. A rede de *fastfood* possui uma política de pequenas alterações para se adequar a cultura local, além de modificações no cardápio, há ajustes nas quantidades. Por exemplo, a batata frita nos Estados Unidos tem um teor de sal diferente da batata frita comercializada em Portugal, assim como o tamanho sofre alterações, pois o mercado europeu não absorve quantidades exageradas como o mercado americano se habituou. Esse exemplo solidifica a necessidade de um trabalho estratégico da marca para identificar essas minúcias que impactam no sucesso das empresas no mercado globalizado.

## **2.4 Cultura brasileira**

Nesta seção encontra-se um breve levantamento da literatura a respeito da

conceituação e caracterização da cultura brasileira. Devido à construção do que se entende por cultura brasileira – formada por elementos de outras culturas (indígena, africana e europeia) – os estudiosos encontram certa dificuldade ao tentar definir o que é cultura brasileira. No entanto, a multiplicidade de valores sociais oriundos de um território geográfico com 8.514.876 Km<sup>2</sup> impossibilita à academia uma homogeneidade nas abordagens. Assim, serão aqui expostos alguns pontos de vista sobre o tema e para efeito de compreensão o termo “cultura brasileira” aqui proferido tem seu sentido genérico, isto é, refere-se a uma tentativa de unificar as características do Brasil, mesmo sabendo da impossibilidade devido suas proporções continentais (BOSI,1992).

Vários autores elencaram traços da cultura brasileira e a existência ou não de uma identidade nacional brasileira. Entre eles, Leite (1969), Diégues Jr. (1978), Oliven (1990), Bosi, (1992), Meneses (1992), Freitas (1997), Holanda (1989), Azevedo (1958), Moog (1981), Ribeiro (1995), DaMatta (1983 e 1997), Martins (1997), DaMatta (1985).

Para compreender o que caracteriza a cultura brasileira é preciso, inicialmente, entender o processo histórico brasileiro, o qual foi dotado pela interferência de vários povos e culturas. Por esta razão vários traços não estavam presentes na sociedade brasileira desde os primórdios, foram surgindo ao longo do tempo, assim como algumas peculiaridades deixaram de existir. Para os autores Oliveira e Machado-da-Silva (2001) esse fenômeno é natural devido às estruturas sociais brasileiras terem sempre recebido influências de outros povos e etnias.

Holanda (1989) classificou como características marcantes do brasileiro o culto da personalidade, a dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social, a presença de traços decorrentes de sua colonização por aventureiros, ausência de culto ao trabalho, cultura ornamental e cordialidade. Para Freitas (1997) a cultura brasileira se caracteriza pela hierarquia – a tendência à centralização de poder dentro dos grupos sociais; personalismo – a passividade e aceitação dos grupos inferiores; malandragem – a capacidade de flexibilização e adaptabilidade como meio de navegação social; sensualismo – visto sobretudo nas mulheres brasileiras; espírito aventureiro – o olhar sonhador do brasileiro que reflete na dificuldade para a disciplina; e por último a aversão ao trabalho metódico.

Outro autor focou seus estudos nas características psicológicas da sociedade brasileira, para Azevedo (1958) o brasileiro possui traços de afetividade, irracionalidade e misticismo; religiosidade católica popular, cultivo da docilidade; sobriedade diante da riqueza; vida intelectual e literária de superfície, individualismo não criativo, atitude anti-social; atitude de tirar proveito em relação ao Estado.

Os autores Patrícia Oliveira e Clóvis Machado-da-Silva (2001) sistematizaram os principais traços brasileiros dos seus pontos de vista e detalharam quais os seus indicadores (Quadro 4). Vale destacar o “jeitinho”, termo muito utilizado no dia a dia no Brasil, que se refere a “uma forma ‘especial’ de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade” (BARBOSA, 1992, p. 32).

Quadro 4 - Principais características culturais brasileiras.

Características culturais brasileiras	Indicadores
Personalismo	Favoritismo Paternalismo Ênfase nas relações pessoais Apropriação do público pelo privado Igualdade moral e não jurídica
Protecionismo	Postura de espectador Orientação pela autoridade externa Governo como princípio unificador Transferência de responsabilidade
Aversão à incerteza	Necessidade de regras Evitar o conflito Afeição à paz e à ordem
Formalismo	Regras, sem fundamentação nos costumes Diferença entre a lei e a conduta concreta Exagerado apego às leis Legalismo
Jeitinho	Burla a uma norma preestabelecida Fazer vista grossa Arranjar um padrinho Flexibilidade Rapidez Improvisação

Receptividade ao estrangeiro	Receptividade a outras raças Hospitalidade Gosto pelo que vem de fora Importação de técnicas Valorização maior do que vem de fora
Orientação para o curto prazo	Ênfase no planejamento de curto prazo

Fonte: Oliveira e Machado-da-Silva (2001).

Toda literatura citada acima possui um caráter complementar, uma vez que cada um deles elucida alguma característica da cultura brasileira. Como o objetivo deste estudo não é o aprofundamento no tema, mas tão somente a clarificação destes conceitos para a reflexão a seguir, pode-se concluir que este recorte da literatura clarificou a compreensão dos traços da cultura brasileira. Vale salientar que todas as perspectivas são incompletas, sobretudo, do ponto de vista macro acerca do tema. A incompletude se dá porque a cultura transforma junto com a sociedade, refeltindo suas práticas, representações, discursos e atores.

## 2.5 Cultura portuguesa

No ano de 1992 foi realizado um debate entre alguns teóricos portugueses na cidade do Porto para discutir quais as características da cultura portuguesa. Houve grande divergência a respeito do assunto, pois alguns historiadores defendem a tese de que não há uma cultura estritamente portuguesa, no entanto este trabalho irá se ater às linhas de investigação que se debruçam em analisar as características da cultura portuguesa partindo do pressuposto da sua existência. Os autores referência nos estudos sobre cultura portuguesa são Jaime Cortesão (1979), António Sérgio (1985), Joaquim de Carvalho (1974), Jorge Dias (1995), António José Saraiva (1981) e José Sebastião da Silva Dias (1973).

Portugal é um país que sofreu muitas influências de outros povos e etnias durante seu longo trajeto: a nação é uma das mais antigas do mundo. Soveral (1962) aponta como forte característica da cultura portuguesa sua receptividade à influência de outras culturas, ao longo da história. Ele acredita que as culturas galega, castelhana, catalã, italiana, francesa, inglesa e alemã são matrizes da cultura portuguesa.

O apego pela história do país é considerado por muitos autores uma marca dos portugueses. De acordo com Saraiva (1981) a “explicação para esta importância da historiografia seria um contemplativismo passadista, uma procura da idade de ouro no



passado – uma forma, afinal, de saudosismo” (SARAIVA, 1981, p. 94). A literatura aponta para o saudosismo como um elemento de identificação do português, pois há uma ligação forte com a história vitoriosa dos antepassados.

Toda a história de Portugal gira em torno dos descobrimentos marítimos e da expansão dos séculos XV e XVI. Tudo o que aconteceu antes não foi mais do que uma preparação para esses grandes empreendimentos. Tudo o que aconteceu depois foram – e são ainda – consequências desses grandes empreendimentos (CARVALHO, 1974, p. 43).

O patriotismo, traço da cultura portuguesa, para o autor, relaciona-se com a presença marcante da imaginação e sensibilidade presente nos atores sociais, acrescenta ainda que essas características são pilares da cultura portuguesa. Como descreve Dias (1995) em sua obra “O Essencial Sobre os Elementos Fundamentais da Cultura Portuguesa”, o sentido humano é uma constante na cultura portuguesa, ele se traduz no temperamento afetivo, amoroso e bondoso do povo, e ainda acrescenta que, para o português, o coração é a medida de todas as coisas.

Carvalho (1974) resume a cultura portuguesa em três principais características: a constância multissecular – que vem dos tempos pré-históricos; o substrato afetivo; e a tendência saudosista. Sendo esta última, apontada pelo autor como uma marca predominante nos traços desta cultura, exemplificada no típico estilo musical do país, o fado, que alguns chamam “canção nacional”, o qual está ligado à saudade e ao respectivo sentimento de saudosismo.

No que refere-se à dinâmica econômica da cultura portuguesa caracteriza-se pela ausência de espírito capitalista evidenciada pelo autor Sousa Jr. (1985). O autor esclarece essa ausência no que ele nomeia de “política do transporte”, isto é, historicamente há uma cultura de apenas transportar as mercadorias para outros mercados.

Os portugueses são os iniciadores do mercado mundial em grande escala e nele participaram sucessivamente com as especiarias do Oriente, o açúcar do Brasil, os escravos, o ouro de Minas, o café do Brasil e de Angola, etc. Lisboa foi um dos centros comerciais do comércio intercontinental. Todavia nunca aqui se formou um pólo capitalista (SOUSA JR., 1985, p. 27).

A literatura sobre esse tema é muito abrangente e caracteriza a cultura portuguesa do ponto de vista de todos os aspectos socioeconômicos, para âmbito de compreensão deste estudo, cabe aqui apenas citar alguns dos principais traços desta cultura para a posteriori

embasamento teórico. Os autores aqui citados apesar de suas pesquisas já terem muitos anos, ainda continuam sendo atuais e referência na academia portuguesa, por isso foram escolhidos como referencial teórico.

O foco deste capítulo é a compreensão minuciosa dos termos: comunicação e cultura; suas implicações e a conceituação. Sobretudo, a compreensão da comunicação intercultural e sua importância para o mercado globalizado, uma vez que, sem as fronteiras territoriais as organizações possuem novos obstáculos decorrentes das diferentes culturas e idiomas. Assim, utilizar as estratégias da comunicação intercultural é crucial para o sucesso do marketing global, pois há uma necessidade em aproximar as empresas da cultura local. Finaliza-se, portanto, a primeira parte deste trabalho, visto que para os capítulos seguintes, pertencentes à análise prática, já possuem embasamento teórico para a reflexão necessária, sendo assim o próximo capítulo delimita-se à identificação do objeto de estudo, a marca “quem disse, berenice?..

### 3 A marca "quem disse, berenice?"

Neste capítulo objetiva-se compreender as ações, personalidade, objetivos, missão e história da marca “quem disse, berenice?”, como a marca é o objetivo de estudo deste trabalho, a proposta é analisá-la a partir da sua caracterização iniciando pela história do seu surgimento. Inicia-se com um primeiro tópico o qual versa sobre as características do grupo Boticário, passando em seguida para a apreciação do objeto em questão. Exposto todo detalhamento sobre a marca, passa-se ao tópico sobre a compreensão do *storytelling* utilizado por ela como estratégia de comunicação, que não é apenas utilizado na escolha do nome da empresa, mas em toda gama de produtos. Compreender essa estratégia comunicativa é fundamental para entender o posicionamento desta marca no mercado brasileiro. A seguir, trata-se o tópico sobre a entrada da “quem disse, berenice?” no mercado português, por ser recente – o primeiro ano da marca no país – a principal fonte será o gestor de internacionalização cujo principal ofício na empresa é o monitoramento das operações em Portugal e demais países da Europa.

#### 3.1 Caracterização da marca

Para caracterizar a marca “quem disse, berenice?” primeiro é preciso compreender sua origem que, curiosamente surgiu encabeçada por outra marca brasileira de ramo de cosméticos. O próximo tópico aborda brevemente a história da marca O Boticário, o qual contextualiza o surgimento da marca objeto deste trabalho e discute sua rápida evolução no mercado brasileiro, explicada em parte, por ser participante do grupo Boticário. Explanamos o processo de internacionalização, os desafios, obstáculos e aprendizado obtidos pela marca no aprimoramento de suas operações. Após esse embasamento, será abordado a marca “quem disse, berenice?” desde a sua criação até sua entrada no mercado português.

##### 3.1.1 Grupo Boticário<sup>4</sup>

Em 1977 na cidade de Curitiba (Paraná) nascia a farmácia de manipulação cujo nome O Boticário foi escolhido por ser na época a denominação mais comum para o termo farmacêutico. O fundador e químico, Miguel Krigsner, tinha como objetivo vender

---

<sup>4</sup> As informações desta seção foram extraídas do último relatório de sustentabilidade e do site oficial do grupo Boticário. Disponível em: < <http://www.grupoboticario.com.br/>>. Acesso em: 30 abril 2017.

medicamentos manipulados<sup>5</sup>, mas em pouco tempo os medicamentos foram dando espaço aos cremes, perfumes e outros itens de cuidados pessoais e, assim surgiu a loja O Boticário, que se desenvolveu ao longo dos anos até o formato atualmente conhecido. O primeiro produto da marca, lançado no mesmo ano, a colônia Acqua Fresca, rapidamente ficou conhecida pelo Brasil, dando o pontapé para a abertura da primeira loja em 1979, no aeroporto de Afonso Pena em Curitiba, local estratégico para expansão dos produtos pelo território nacional. Com o sucesso da marca pelo país, após a ampliação do seu canal de distribuição, a empresa iniciou seu processo de *franchising*, abrindo a primeira franquia na capital do país, Brasília (Distrito Federal), no ano de 1980.

O Boticário iniciou o seu processo de internacionalização em 1986 decidindo como destino Portugal – esse tópico será detalhado mais à frente, por ser um tema relevante para a compreensão deste trabalho. Em 1990, a empresa criou a Fundação Boticário de Proteção à Natureza e adoção da sustentabilidade e conservação do meio ambiente como apelo mercadológico. Durante a década de 1990 a empresa estabeleceu redes colaborativas com universidades e institutos no Brasil e exterior para desenvolvimentos tecnológicos. Esses projetos corroboraram para em 2008 a instituição iniciar as atividades do Laboratório de Biologia Molecular (Labim), cujo nome atualmente é Núcleo de Estudos Biológicos e Métodos Alternativos (NEBMA). Dois anos depois, foi lançado o Grupo Boticário com a missão de gerar soluções completas e inovadoras aos consumidores, tais como: aumentar o portfólio da marca e analisar a demanda do mercado para lançar outras sub-marcas que pudessem atender a essas necessidades.

. No ano de 2012 o grupo ousou e lançou no mercado dois novos modelos de negócio: “quem disse, berenice?” e “The Beauty box”.

O último relatório de sustentabilidade do grupo aponta que atualmente possui 4.000 pontos de venda, emprega em torno de 25 mil pessoas e tem 9 mil produtos no portfólio. A marca se comunica principalmente por meio de publicidade, patrocínios, promoções e pelos pontos de venda exclusivos, que são importantes vitrines da marca. Na última década, o grupo tem priorizado suas atividades de comunicação nas redes sociais, por entender que este é o lugar onde pode interagir com seu público-alvo. Com grande expressividade no Brasil, ocupa a liderança do mercado no subsetor de perfumaria.

---

<sup>5</sup> O medicamento manipulado tem como principal característica a preparação personalizada destinada a determinado usuário que é o portador de prescrição realizada por profissional habilitado, de fácil rastreamento, e geralmente atendido na farmácia de manipulação.

### 3.1.2 Internacionalização da marca O Boticário

O primeiro país a receber uma operação do O Boticário foi Portugal no ano de 1986, na época a empresa possuía 480 lojas no Brasil, por esta razão entendeu que era o momento para iniciar seu processo de internacionalização. Em 1987, a marca dispunha de 21 lojas franqueadas no exterior, das quais 16 situavam-se em Portugal, e as demais na Noruega, Escócia, Chile e Estados Unidos. Neste mesmo ano a marca dispunha 1.100 pontos de vendas no mercado nacional. Em 1992, o Boticário continuava expandindo no mercado português, com o total de vendas de 600 mil unidades em 23 lojas (FREIRE, 2001). A cada ano a empresa foi entrando em mais países e aumentando o número de operações nos países que havia entrado anteriormente, assim atualmente são 3.760 pontos de venda no Brasil e mais de 600 pontos em outros nove países, sendo eles: Portugal, Venezuela, Paraguai, Colômbia, Moçambique, Angola, Arábia Saudita, Japão e Estados Unidos<sup>6</sup>.

Feita a contextualização das operações do O Boticário no exterior, cabe explicar como se deu o processo de internacionalização, os desafios e objetivos almejados pela empresa. As informações disponíveis na mídia e nos meios oficiais do grupo Boticário são imprecisas sobre esse tema, por esta razão será usado como referência principal a tese de Freire (2001), que contém uma entrevista realizada com o presidente executivo da marca, Artur Grynbaum, onde são detalhadas informações pertinentes sobre o processo de internacionalização.

A partir dos anos 80 a marca começou a receber propostas de interessados em levá-la para o exterior, que acreditavam que o modelo já sólido no país poderia ser viável também fora. Dessa forma, a iniciativa de internacionalização não partiu de um processo natural de expansão da marca, mas foi motivada por fatores externos que impulsionou os proprietários a decidir quase que pressionados pela oportunidade (FREIRE, 2001).

Como a entrada em outros países aconteceu num primeiro momento sem um planejamento estratégico, sobretudo, do ponto de vista da comunicação, não teve o mesmo sucesso que a marca obtinha no Brasil. O primeiro país que recebeu a marca, Portugal, foi onde, inicialmente, mais sofreu essas consequências. O Boticário precisou redefinir o modelo de entrada no mercado português, além de ter levado um prazo maior para consolidação da marca (KHAUAJA & TOLEDO, 2012). O problema ocorreu, pois a marca optou em replicar em Portugal o modelo de negócio que era bem sucedido no mercado brasileiro, evidenciando uma falta de percepção das diferenças culturais, dos valores sociais e dos costumes entre os

---

<sup>6</sup> Disponível em: < <http://www.oboticario.pt/pt/outros-links/lojas/>>. Acesso em: 5 maio 2017.

dois países (ALMADA & DIAS, 2010). De acordo com o presidente, a marca levou 19 anos para se consolidar no mercado português devido aos erros cometidos no início (FREIRE, 2001).

Para O’Grady e Lane (1996) o paradoxo da distância psíquica gera a percepção aparente de proximidade cultural que induz a erros de avaliação do outro mercado, como acreditar que a aceitação de estereótipos de familiaridade e proximidade serão as mesmas nos países que têm uma herança cultural semelhante, e isso acaba resultando em níveis de desempenho indesejados ou diretamente no fracasso das operações. Foi o problema que a marca encontrou em Portugal, por ter uma raiz histórica que liga essas nações, a mesma língua e características similares houve a falsa percepção de que não precisava modificar as estratégias. Os principais fatores que determinaram a escolha de Portugal foram, em primeiro lugar, a língua, depois a similaridade cultural responsável pela facilidade da comercialização, e por último a percepção dos gestores da marca de que Portugal era o melhor caminho para adentrar no mercado Europeu (FREIRE, 2001).

A partir da experiência em Portugal a empresa percebeu a importância de um plano estratégico que delimite as ações necessárias para entrar em culturas diferentes, assim como compreender a necessidade de ter um trabalho de campo que antecede o início das atividades em outro país. É assim que O Boticário tem se comportado nos seus últimos processos de internacionalização. A marca tem buscado se adaptar às culturas locais, alterando nomes dos produtos, modificando sua comunicação, e essa nova postura tem permitido o sucesso nas suas operações no mercado global. Hoje, depois de 31 anos em Portugal a marca dispõe de 50 lojas, vendas por catálogo e loja *online*, além de ter uma marca consolidada no mercado português que concorre no mesmo patamar com marcas europeias.

### **3.1.3 A marca “quem disse, berenice?”<sup>7</sup>**

Lançada em 2012, a marca já nasceu grande, pois os ativos complementares necessários para essa inovação – o *know-how* – eram detidos pelo grupo, desse modo a implementação dessa iniciativa foi rápida, trouxe valor e competitividade permitindo, por exemplo, em dois anos vender um milhão de batons no Brasil. Essa unidade de negócio é especializada em maquiagem, são mais de 500 itens para pele, olhos, boca, além de esmaltes,

---

<sup>7</sup> As informações desta seção foram extraídas do último relatório de sustentabilidade do grupo Boticário e do site oficial da “quem disse, berenice?” Disponível em: <<http://www.quemdisseberenice.com.br/>> . Acesso em: 3 Maio 2017.

perfumes e acessórios, com grande variedade de tons: são 100 cores de batom, 70 tons de sombra, e uma régua de tons de base, pós e corretivos com 18 tonalidades, desenvolvidas especialmente para a pele das brasileiras. Com mais de 200 lojas no país, que operam em um sistema de autosserviço, também novo no Brasil, foram projetadas para que as consumidoras se sintam livres para experimentar todos os produtos, contando com a ajuda de uma consultoria quando necessário; além do serviço de *e-commerce*, lançado em maio de 2013, que possibilitou a venda para todo território nacional.

A identidade da marca é baseada na liberdade de escolha e o empoderamento feminino. Irreverente, divertida, espontânea e colorida, “quem disse, berenice?” se coloca no mercado como responsável por desconstruir todas as regras do mundo da beleza que aprisionam as mulheres e não as deixam ser quem são nem usar a maquiagem da forma como gostam. Seu público-alvo é a mulher que não quer ficar presa a regras e busca mais liberdade, por esta razão, a marca não divide seu *target* em faixa etária, e sim em comportamento, reforçando a ideia de que a marca propõe uma experiência ao seu consumidor no que diz respeito à maquiagem, por isso propõe-se a falar com mulheres de diferentes idades e classes sociais.

No Brasil o posicionamento da marca foi inovador, do ponto de vista do mercado de cosméticos, pois as marcas presentes no território nacional se posicionavam como soluções para as mulheres alcançarem a perfeição estética pela ótica dos padrões impostos pelo mercado da moda. O gerente de comunicação e *branding* da “quem disse, berenice?”<sup>8</sup>, Gustavo Fruges, esclarece quais as intenções da marca: “procuramos falar com as mulheres que, [...] não abdicam da sua espontaneidade. Achamos que as regras do mundo da beleza aprisionam e que uma mulher para se sentir bonita não se deve sentir presa dessa forma”.

A comunicação da marca é focada primariamente nas redes sociais. A marca lançou sua *fanpage* no Facebook dias antes do seu lançamento oficial, está presente também no Instagram e possui um canal no Youtube. Além dessas ferramentas, que são atualizadas frequentemente, há ainda o site oficial, onde além de informações sobre os produtos e lojas, há o serviço de venda *online*. Recentemente, a empresa começou a investir em parcerias com maquiadoras, *digital influencer*, *blogueiras* e *youtubers* acreditando que essa é uma tendência do mercado. No Brasil, as principais influenciadoras falam da marca com suas seguidoras, estratégia que tem gerado grande prestígio para a marca entre as jovens.

---

<sup>8</sup> Anexo A: Release enviado pela empresa.

### 3.2 Storytelling

A “quem disse, berenice?” decidiu ter um enredo fixo e delimitado desde a sua inauguração, antes mesmo de iniciar suas operações de vendas, as redes sociais já indicavam a trama traçada pela marca. A primeira publicação no Facebook oficial, no dia 23 de julho de 2012, descreveu poeticamente as intituladas regras que a marca propõe romper e, em seguida, convidou as leitoras a segui-la nesta ideia. Essa forma de contar uma história fez da marca um diferencial no mercado de cosméticos, pois trouxe uma nova temática para esse nicho, sendo capaz de sustentar um roteiro forte que atraiu as brasileiras. O sucesso do novo roteiro com o novo nicho se refletiu nas interações com a publicação: 208 compartilhamentos, 556 curtidas e 36 comentários.

Figura 5 – Primeira publicação no Facebook da marca.



O nome da marca também conta uma história, a expressão escolhida pelos gestores do grupo O Boticário deu-se pelo entendimento de que um jargão popular brasileiro seria facilmente entendido pelas mulheres do país e compunha, em conjunto com a identidade da marca, um roteiro que valorizava seu principal objetivo, a quebra dos padrões de beleza impostos sobre a mulher.

Além do nome da marca, a “quem disse, berenice?” optou por contar uma história também através da escolha dos nomes para os produtos, os nomes brincam com erros de português e reforçam a mensagem da marca de que não há regras na maquiagem: o batom vermelho é batom vermelhaço, a sombra cinza é sombra zinzerê, o *blush* rosa é *blush*



rosadinha; eles reforçam o tom de descontração que a marca propõe, mas sobretudo, eles dialogam com as brasileiras, pois culturalmente há um costume brasileiro de dar nomes, usando diminutivos ou aumentativos quando se tem um carinho pelas pessoas ou objetos. A diretora da marca, Juliana Fava, explica (Anexo A) que as intenções com essa escolha era, fundamentalmente, criar nomes divertidos para as cores e, principalmente, descomplicar o mundo da maquiagem para se diferenciar dos produtos da concorrência.

A “quem disse, berenice?” já surgiu contando uma história que para a realidade brasileira estava perfeitamente contextualizada, cabe saber se a mesma história pode ser compreendida por outras culturas.

### **3.3 Internacionalização da marca: O caso português<sup>9</sup>**

A internacionalização da marca é muito recente e por esta razão não se encontra na bibliografia autores que mencionam este processo. O grupo Boticário decidiu iniciar o processo de expansão das operações da “quem disse, berenice?” no início do ano de 2016, e em dezembro do mesmo ano, já estavam em funcionamento três lojas em Portugal – duas em Lisboa e uma no Porto, país escolhido como pioneiro. Em novembro de 2016, a marca lançou o serviço de venda *e-commerce* com distribuição para toda União Europeia, mas o objetivo principal era consolidar e expandir a marca nas terras portuguesas para depois pensar em abrir lojas físicas em outros países da Europa.

Portugal foi escolhido como o primeiro país de penetração da marca, pois é o lugar onde O Boticário tem escritório e operações próprias, além de ter uma trajetória de 30 anos nas terras portuguesas. Por esta razão, os gestores de internacionalização acreditaram que seria o local com menos riscos e com mais chances de sucesso, pois estariam repetindo o mesmo caminho que foi feito pelo grupo com todo o *know-how* necessário para fazer diferente e não cometer os erros do processo anterior. O responsável pelo processo de internacionalização, Fruges, explicou que a marca desde seu surgimento já objetivava expandir para o mercado internacional.

A marca entendeu que após quatro anos operando no mercado brasileiro, com 200 lojas estabelecidas em todo território nacional, era o momento certo para testar o seu desempenho na Europa. Por acreditar que esse modelo de negócio se enquadra bem em qualquer lugar do mundo, pois para a marca sua proposta não só dialoga com a mulher

---

<sup>9</sup> As informações desta seção foram extraídas de entrevista com o gestor do processo de internacionalização da marca, apêndice A..

brasileira, mas com mulheres de outras culturas, optou-se por não adaptar o portfólio dos produtos, a comunicação e a sua identidade visual.

Como já dito anteriormente, a história contada pela “quem disse, berenice?” se encaixa na cultura brasileira e é facilmente compreendida e aceita pelas brasileiras. Porém, não se pode presumir que as portuguesas irão ter o mesmo comportamento. Freire (2003) analisou a entrada de empresas brasileiras no mercado português e percebeu uma característica em comum: há um equívoco quanto à distância cultural. As marcas acreditam que as semelhanças são infinitas e as diferenças são ínfimas, principalmente por ambos falarem a mesma língua e ter a mesma origem, remetendo a Portugal ser o antigo colonizador. No entanto, a falta da análise prévia do mercado e dos hábitos locais, causam problemas na comunicação resultando na percepção pelos públicos de uma imagem da marca diferente do que a marca deseja criar.

De acordo com Fruges, a escolha por Portugal se deu por três principais motivos: 1) Portugal é um mercado desenvolvido no ramo de maquiagem; 2) a marca gostaria de iniciar pela Europa seu processo de expansão; 3) a proximidade cultural e o mesmo idioma. Esses motivos apontados pelo gestor não foram testados através de pesquisas de campo para verificar se a sociedade portuguesa está aberta a identidade da marca ou se é necessário uma adaptação, o que leva a compreender que são razões baseadas nas impressões da marca sobre o mercado português.

Quando confrontado sobre a dificuldade de percepção das portuguesas da identidade da marca e do seu *storytelling*, Fruges garante que os resultados e *feedback* são positivos e, até o momento, ainda não há a necessidade de alterações. “O que temos percebido é que a partir do momento que a portuguesa nos conhece, ela compra a ideia da marca, ela recebe esse discurso e se identifica com ele porque é uma demanda de qualquer mulher do mundo”. A marca está no mercado português a pouco mais de seis meses, e não há, ainda, um relatório oficial com dados que justifiquem o comportamento da marca do ponto de vista de número de vendas ou da percepção da imagem da marca pelo público.

Os primeiros meses em Portugal foram dentro do esperado pela marca, Fruges acredita que ainda há muito que avançar, mas os resultados são positivos. Infelizmente, a “quem disse, berenice?” não disponibilizou seus dados, por uma política da empresa de não fornecer a terceiros.

A marca comunica-se com seu público principalmente através de plataformas digitais que são específicas para Portugal, ou seja, não é a mesma equipe de comunicação que atua no Brasil nem os mesmos perfis. A equipe portuguesa é composta apenas pelo gestor que é

brasileiro, as outras três mulheres responsáveis pela administração das redes sociais são portuguesas e tem como principal objetivo traduzir para a linguagem de Portugal as estratégias de comunicação utilizadas no Brasil.

Quando questionado sobre as pretensões da marca para os próximos anos em Portugal, Fruges relata que o principal objetivo é continuar crescendo e tornar-se conhecida pelas portuguesas como referência no ramo de cosméticos. “Temos um plano de expansão para os próximos anos, estamos olhando outros centros comerciais para abrir novas lojas. A nossa ideia é sedimentar o negócio, provar esse modelo fora do Brasil e expandir para se tornar uma das maiores marcas de maquiagem de Portugal”. A marca pretende expandir suas operações internacionais, mas ainda não vê como prioridade outros países do mercado europeu. O próximo destino internacional será um país de língua espanhola da América Latina, porém esse próximo passo só será possível depois de medir os resultados de Portugal ao final do primeiro ano.

Este capítulo explorou as operações, as características e as peculiaridades da “quem disse, berenice?”, esse recorte descritivo é fundamental para o entendimento da situação atual desta marca. No próximo capítulo será realizada a análise dos valores comunicados nas suas publicidades, tópico fundamental para a compreensão das estratégias de comunicação e argumentação que são executadas por esta empresa.

## **4 Os valores da marca comunicados na publicidade**

Após a explanação detalhada das características e história da “quem disse, berenice?”, este capítulo objetiva detalhar os valores comunicados pela marca através da avaliação de duas publicidades divulgadas em diferentes fases do seu desenvolvimento – a primeira foi veiculada na mídia no primeiro ano da marca, já a segunda apenas em 2015 quando a marca já obtinha expressividade no mercado. Ambas possuem peculiaridades que evidenciam a identidade, valores e objetivos da marca, os quais estão contidos principalmente nas premissas implícitas do discurso da “quem disse, berenice?”. Por esta razão, o principal intuito desta seção é explorar, sob a ótica da análise do discurso, os esquemas argumentativos, falácias e premissas destas duas publicidades. O capítulo está dividido em três subtópicos, o primeiro fundamenta na literatura a análise em questão, explicando a metodologia escolhida, o segundo descreve as publicidades e o terceiro tece uma avaliação.

### **4.1 Metodologia de análise**

A análise presente neste capítulo é resultado da pesquisa sobre os valores da “quem disse, berenice?”. Através da proposta deste projeto optou-se por usar como metodologia de estudo a observação dos esquemas argumentativos propostos por Walton et al. (2008), essa escolha justifica-se pela importância da análise do discurso da marca com o intuito de identificar seus valores através das suas comunicações, sobretudo, à luz do que é inferido nas premissas implícitas, uma vez que são informações cruciais para a estruturação de um argumento plausível e, conseqüentemente, para a construção de um pensamento comum na audiência sobre a marca. A finalidade primordial é perceber se há a possibilidade de transpor o conceito publicitário da marca para os diferentes mercados (Brasil e Portugal), portanto é necessário identificar quais são seus valores através da análise das premissas implícitas. Em função da composição da pesquisa e de seus objetivos, apresenta-se uma breve revisão sobre os trabalhos de Walton (1999; 2006) e, principalmente, sua obra mais conhecida realizada em colaboração com Reed e Macagno (2008) sobre o tema.

Os esquemas argumentativos constituem estruturas de argumentos que são habitualmente utilizadas na argumentação legal e científica, no entanto também estão presentes no discurso cotidiano, sobretudo, na publicidade que apropria-se dessas características com sutileza para persuadir a audiência. Douglas Walton (1996) propôs 25 esquemas argumentativos, mais tarde, em conjunto com Chris Reed e Fabrizio Macagno

(2008) na obra intitulada *Argumentation Schemes* reuniram os principais argumentos na literatura. Os autores apresentaram uma análise sistemática dos argumentos e propuseram 65 esquemas.

Uma das principais contribuições do Walton (1999) na sua primeira obra é a compreensão dos argumentos no contexto cotidiano, ou seja, nos tipos mais comuns de argumentos do dia a dia, isto porque a literatura no âmbito da argumentação baseia-se apenas na lógica indutiva ou dedutiva como argumentação válida, porém para Walton (1999), na nova dialética, é necessário considerar outros tipos de raciocínio. Para ele, a proposta de argumentação fundamenta-se, principalmente, no raciocínio presuntivo, isto é, neste contexto o argumento é alicerçado em uma conclusão plausível, ele permite que dados desconhecidos possam ser presumidos, há, portanto, uma inferência devido à falta de informações explícitas.

Os autores clássicos da lógica formal acreditaram por muito tempo que os argumentos oriundos do raciocínio presuntivo eram falácias, por ser bastante subjetivo. Contudo, Walton et al. (2008) validam como forma de raciocínio as falácias informais, porém pontuam que os fatores contextuais são cruciais para a identificação do bom ou mau argumento, sendo o último uma falácia. Para exemplificar, o *argumentum ad populum* – argumento de apelo à opinião popular – é normalmente, nos livros de lógica, uma falácia, pois se baseia em apelos emocionais e, portanto, não cumpre a obrigação de justificar através de evidências a conclusão, uma vez que se fundamenta em um sentimento coletivo; já para os autores, o uso da emoção não configura precisamente uma falácia, apenas, em alguns casos, uma escolha equivocada. Eles acrescentam ainda que no cotidiano há situações onde esses argumentos são imprescindíveis.

Para compreender melhor a relação da argumentação na dicotomia entre a lógica formal e informal surge a necessidade dos esclarecimentos destes conceitos. Na lógica formal há uma relação semântica entre as proposições, onde o valor do argumento está na veracidade ou falsidade do conjunto de proposições, nesta análise não é apreciado, no julgamento da qualidade do argumento, o contexto macro em que ele está inserido. Já na perspectiva informal as proposições são analisadas a partir do intuito ou objetivo do argumentador, isto é, elas servem para provar ou esclarecer a conclusão proposta, por esta razão, nesta lógica a avaliação acontece dentro de um contexto específico que não pode ser negligenciado (Walton, 2006). A lógica informal abrange a avaliação dos diálogos, debates políticos e jurídicos, propagandas e publicidades, relacionamentos e todas as formas de comunicação presente na sociedade. Em virtude desses usos e argumentos, entende-se que as tipologias de Walton et al. (2008), sejam uma metodologia válida para análise dos esquemas

argumentativos presentes no discurso publicitário da “quem disse, berenice?”, pois esta análise irá possibilitar o esclarecimento dos valores da marca implícitos.

O objetivo central de um esquema argumentativo é avaliar a veracidade das premissas e como elas conduzem a uma conclusão plausível, através do contexto em qual o argumento acontece (Walton, 2006). Em outras palavras, quando o esquema a partir das premissas implícitas ou explícitas na ocasião do seu uso responde a todas as perguntas da lógica e são apoiadas por uma evidência, ele obtém êxito, caso contrário, configura-se uma falácia. Assim, as mesmas premissas podem estar presentes em um argumento válido ou falacioso, depende do contexto, e principalmente, como são estruturadas (Walton et al., 2008). Os esquemas argumentativos são instrumentos para reconstruir as premissas implícitas, no caso do objeto de estudo deste trabalho, essa reconstrução será fundamental para a identificação e avaliação dos valores da marca “quem disse, berenice?”.

Para compreender como se dá a reconstrução da premissa implícita é preciso conhecer o conceito aristotélico de *entimema*. Nomeia-se *entimema* um argumento com uma ou mais premissas implícitas que para o reconhecimento da estrutura completa do argumento é necessário explicita-la(s).

O entimema [é] formado de poucas premissas e, em geral, menos do que o silogismo primário. Porque se alguma dessas premissas for bem conhecida, nem sequer é necessário enunciá-la; pois o próprio ouvinte a supre. Como, por exemplo, para concluir que Dorieu recebeu uma coroa como prêmio da sua vitória, basta dizer: pois foi vencedor em Olímpia (RET., I, 1357a).

A identificação de todas as premissas contidas em um argumento é parte fundamental para a compreensão e classificação deste argumento, para Bertrand (2009) o *entimema* pode ser visto como um “espaço deixado vago no discurso, como uma vacuidade que a interpretação vem preencher” (BERTRAND, 2009, p. 3), esse espaço citado pelo autor deve ser preenchido pelo público por meio das ligações lógicas feitas a partir das premissas explícitas e a conclusão, quando está for apresentada. Walton (2001) destaca que não só as premissas podem ser implícitas, mas também a conclusão, no entanto a falta de clareza na apresentação destes componentes do argumento podem causar problemas, pois pela sua ausência a audiência pode preencher de forma equivocada as partes faltantes de um *entimema*, visto que dependem da interpretação da linguagem pelo público. Por esta razão, a reconstrução das premissas ou conclusões implícitas deve ser mais próxima da realidade possível, assim como, o responsável pela apresentação do argumento deve ter em mente o

conhecimento do seu público sobre o tema abordado. Para exemplificar, vejamos o conhecido argumento da mortalidade:

Dorieu foi o vencedor em Olímpia, pois recebeu uma coroa.
---

<b>Premissa Explícita</b>	Dorieu foi vencedor em Olímpia.
<b>Premissa Implícita</b>	A coroa é dada como prêmio para a vitória em Olímpia.
<b>Conclusão Explícita</b>	Dorieu recebeu uma coroa.

No caso acima a audiência precisava preencher uma das premissas para o argumento ser completo, precisava inferir que quem realiza uma ação é gera efeitos (causa-efeito), obviamente que neste exemplo configura-se uma inferência instantânea, porém o problema em entregar para a audiência a responsabilidade de reconstruir as premissas é o conhecimento sistematizado sobre o orador e a realidade em que o discurso acontece, pois podem ter “suposições no texto do discurso que o orador ou a audiência não perceberam que estavam lá, que eles não aceitam ou nem mesmo consideram como sendo parte do argumento” (WALTON, 2001, p. 94).

O quadro 1 foi criado a partir das definições presentes no livro *Argumentation Schemes* (WALTON et al., 2008) sobre a tipologia dos esquemas argumentativos, o objetivo é caracterizar os argumentos que serão analisados nas publicidades da marca “quem disse, berenice?”.

Quadro 7 – Esquemas Argumentativos.

Esquemas Argumentativos	Conceito	Forma lógica
<i>Practical Reasoning</i>	Faz parte do grupo de argumentos que objetivam impulsionar uma decisão, uma escolha em fazer algo. Esse esquema tem a intenção de aflorar um desejo e seu foco é na finalidade, isto é, este	Premissa 1 → Você tem o objetivo ou meta A.  Premissa 2 → Fazer a ação B é o meio para conseguir a meta A.

	argumento tem o propósito de falar qual é a melhor maneira para resolver um problema. (p. 94)	Conclusão $\rightarrow$ Você deveria fazer a ação B.
Consequências	É um argumento pelo qual a premissa é verdadeira ou falsa em função das consequências desejadas ou indesejadas a que ela conduz. Há um apelo às escolhas, propondo uma decisão a partir da suposição do que pode acontecer no futuro. Esse argumento, assim como o anterior, também objetiva impulsionar uma decisão (p. 100).	<p>Premissa 1 <math>\rightarrow</math> Se P, então Q vai acontecer.</p> <p>Premissa 2 <math>\rightarrow</math> Q é desejável.</p> <p>Conclusão <math>\rightarrow</math> Então P é verdadeiro.</p>
<i>Sign</i>	É baseado na premissa em que, geralmente, os resultados observados em um determinado caso anterior possuem as mesmas características, sinais, indicadores ou símbolos presentes no caso em questão. A conclusão é que o evento particular ou objeto em questão irá ocorrer (p. 329).	<p>Premissa 1 <math>\rightarrow</math> A (uma descoberta) é verdadeiro nesta situação.</p> <p>Premissa 2 <math>\rightarrow</math> B é geralmente indicado como verdadeiro quando o seu sinal, A, é verdadeiro.</p> <p>Conclusão <math>\rightarrow</math> B é verdadeiro nesta situação.</p>
Analogia	É quando um argumento pretende mostrar que outro caso semelhante ao primeiro em alguns aspectos conhecidos, é também semelhante noutros aspectos desconhecidos, por esta razão pode configurar-se	<p>Premissa 1 <math>\rightarrow</math> Caso 1 é semelhante a Caso 2.</p> <p>Premissa 2 <math>\rightarrow</math> A é verdadeiro no Caso 1.</p>



	uma falácia dependendo da construção. Normalmente, a analogia é associada a algum outro argumento, ela serve de sustentação, pois é uma forma de comunicar argumentos de forma implícita (p. 315).	Conclusão $\rightarrow$ Então, A é verdadeiro no Caso 2.
Valor	Argumento de valores capta a inferência dos valores (ou hierarquia de valores) mantidos pelo agente para o seu compromisso de agir de forma específica, ou seja, buscar um objetivo específico (p. 321).	<p>Premissa 1 <math>\rightarrow</math> Valor V é positivo/negativo conforme julgado pelo agente A (julgamento de valor).</p> <p>Premissa 2 <math>\rightarrow</math> O fato de que o valor V é positivo/negativo afeta a interpretação e, portanto, a avaliação do objetivo G do agente A (se o valor V for bom/ruim, ele é compatível/contra com o compromisso para o objetivo G).</p> <p>Conclusão <math>\rightarrow</math> V é uma razão para manter/retrair o compromisso com o objetivo G.</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A análise dos esquemas argumentativos e premissas do tópico 5.3 deste capítulo usará como metodologia a definição proposta no quadro acima e a estrutura formal sugerida para cada tipo de argumento.

## 4.2 Descrição das publicidades

### 4.2.1 Contextualização

A “quem disse, berenice?” já surgiu contando uma história que para a realidade brasileira estava perfeitamente contextualizada, pois no Brasil há um momento sócio-político de empoderamento feminino. O país teve sua primeira Presidente da República, Dilma Rousseff, no ano de 2011, um ano antes do lançamento da marca, por esta razão o discurso da marca se encaixa perfeitamente no cenário nacional.

A mulher brasileira está ocupando lugares de destaque na sociedade e estas ações têm sido motivadas pela situação política, mas também por questões sociais, o movimento feminista no Brasil vem crescendo e conquistando mais adeptas. Assim, comunicar a liberdade feminina neste atual momento é uma estratégia de comunicação que se alinha ao sentimento nacional. Por esta razão, as publicidades e o posicionamento da “quem disse, berenice?” obtêm grande receptividade pelas mulheres, que sentem-se empoderadas para posicionar-se numa sociedade machista.

A cultura brasileira é, por si só, uma cultura que permite a diversidade, pois a miscigenação e a imensidão territorial fizeram do Brasil um país multicultural. No Brasil, há uma facilidade por parte da população para aceitar o diferente, por isso marcas que propõem quebra de paradigmas sociais são bem aceitas pelo público e conseguem bons resultados financeiros. A personalidade da mulher brasileira também corrobora para entender a linguagem com que as marcas falam, pois o informal, descontraído, alegre e casual são formas de expressão típicas das brasileiras, que são influenciadas pelo clima tropical.

Para explicar melhor a relação da frase usada no nome da marca com o empoderamento feminino, é necessário entender que no contexto brasileiro esse jargão – Quem disse, Berenice? – é usualmente utilizado quando alguém está falando que não se pode fazer algo ou não está correta uma informação. No Brasil essa expressão idiomática é comumente usada como forma de confrontar as opiniões contrárias, por isso a escolha por parte de marca por este nome, traz uma mensagem implícita de que a marca veio para questionar os padrões impostos para as mulheres.

No caso das publicidades que serão analisadas nos próximos tópicos, foram elaboradas inicialmente para o público brasileiro, por isso as estratégias de comunicação utilizadas como recurso foram pensadas para a mulher brasileira. A segunda publicidade foi veiculada no Brasil em um primeiro momento e, posteriormente, utilizada no contexto

português.

#### 4.2.2 Publicidades

1) Título da publicidade: eu escolho a liberdade. e você?<sup>10</sup>

A publicidade a ser analisada foi divulgada no *Youtube* oficial da marca no dia 2 de setembro de 2013, foi também veiculada em todos os ambientes *online* da marca e nos principais canais televisivos do Brasil. A publicação foi divulgada cinco dias antes do feriado nacional que comemora a independência do país, comumente no mês de setembro há uma comoção nacional a respeito de temas relacionados com liberdade, por isso a publicidade utiliza-se da emoção para sensibilizar as mulheres a sentirem-se livres.

Uma manequim aparece andando no meio da multidão sem olho e boca, com uma corrente com um peso escrito “regras” na sua perna direita, que a impede de andar com facilidade, restringindo sua mobilidade e liberdade; contrastivamente a moça carrega em uma das mãos um cacho de balões coloridos. Nos segundos iniciais aparece um texto na tela: você tem mais em comum com ela do que imagina. Logo após, a publicidade mostra a menina sentando no espaço intitulado de liberdade e soltando-se da corrente, nota-se também que a marca teve a intenção de divulgar o *Instagram* dessa personagem @marianice0509, mostrando que a Maria Berenice será uma personagem que aparecerá com frequência nas publicidades da marca. Nesta rede social, a intitulada Maria Berenice disserta sobre temas que são abordados nas publicidades da marca, sua descrição no perfil diz: O mundo é cheio de possibilidades e eu quero ser livre pra viver todas elas!

Após estar solta do peso que levava em sua perna, a menina vai para um jardim, rega as plantas nomeadas de liberdade e inicia a leitura do livro sobre as regras de maquiagem, mas logo vê o erro em ler aquele manual e o joga fora, esboçando o sentimento de alívio. Novamente aparece um texto na tela que diz “ela está cansada de seguir regras e agora quer se libertar.” Por fim, a publicidade termina com os balões sendo soltos e voando no céu.

A descrição do vídeo no *Youtube* diz:

mini-saia só pra quem tem menos de 30 anos. batom vermelho de dia nem pensar! sobremesa só se for no final de semana. brilho de dia é exagero. festas exigem sapatos de salto alto. faça isso, não faça aquilo. use isso, não use aquilo. fale isso, não fale aquilo. seja isso, não seja aquilo! por que eu simplesmente não posso ser eu mesma sem me preocupar com o que os

---

<sup>10</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TJBCPRrPexE>>. Acesso em: 25 maio 2017.

outros vão dizer? a coragem está dentro de todas nós e o primeiro passo só depende da gente. chega de regras e se liberta!”

2) Título da publicidade: **não é para mim.**

Figura 6 – Publicidade **não é para mim.**



A segunda publicidade a ser analisada faz parte de uma campanha desenvolvida pela marca em setembro de 2015, a imagem foi divulgada nas redes sociais da “quem disse, berenice?”. A proposta desta campanha publicitária era mostrar mulheres de diferentes idades, etnias, estilos, profissões e corpo onde estavam quebrando algum estereótipo social. A intenção é sensibilizar as mulheres brasileiras a quebrarem as regras impostas pela sociedade – algumas atitudes, escolhas, maquiagens e profissões – não se enquadram ao perfil de determinadas mulheres por algum motivo determinado socialmente. A descrição desta publicação (Anexo B) no Facebook explicava a escolha de uma atriz com mais idade e resumiu as estratégias e objetivos desta campanha.

A campanha foi recebida muito bem pela audiência da marca, na publicação do Facebook a “quem disse, berenice?” obteve bons números de interação, são 29 mil curtidas, 2.472 compartilhamentos e 1,1 mil comentários, boa parte deles são mulheres apoiando a proposta da campanha, com relatos pessoais sobre quebras de paradigmas. Como por

exemplo, o comentário da Alessandra Thaz: “Cabelo curto e batom vermelho, e tudo o que eu quiser e sentir vontade, é para mim sim!!”. Essas manifestações positivas das mulheres brasileiras fizeram a marca postergar a campanha e fazer novas postagens, dessa vez com casos reais das suas seguidoras (Anexo C).

Com o sucesso desta publicidade no Brasil, a marca decidiu reproduzir a mesma campanha em Portugal dois anos depois, em setembro de 2017. Ela divulgou nas suas redes sociais o vídeo divulgado no *Youtube* em 2015 e uma das imagens, houve apenas adaptações no texto das publicações no *facebook* e *instagram*, para adequar-se ao português falado no país.

Figura 7 – Publicação no Facebook da marca em Portugal.



## 4.3 Avaliação dos valores nas publicidades

### 4.3.1 Esquemas argumentativos

- 1) Título da publicidade: eu escolho a liberdade. e você?

#### *Practical Reasoning*

Esta publicidade como um todo é um argumento de *practical reasoning*, pois sua

intenção é a finalidade de vender os seus produtos, por isso ela se utiliza dos valores brasileiros para levar às mulheres a fazerem uma ação, que é optar pelos produtos da marca. A intenção da publicidade é aflorar o desejo nas mulheres brasileiras através da premissa de que se a mulher brasileira tem a finalidade de ser livre então ela deve usar a maquiagem da “quem disse, berenice?”. Todos os outros argumentos que são explorados durante a publicidade servirão de suporte para esse argumento maior. Pois o argumento de *practical reasoning* é o grande responsável por convencer a mulher, a partir dos valores, a comprar os produtos da marca.

<b>Premissa Implícita</b>	A mulher brasileira tem o objetivo/meta de ser livre.
<b>Premissa Implícita</b>	Usar/comprar a maquiagem da “quem disse, berenice?” é o meio para conseguir ser livre (relativo a liberdade de expressão).
<b>Conclusão</b>	A mulher brasileira deveria usar/comprar a maquiagem da “quem disse, berenice?”.

## Emoção

A publicidade quer despertar na audiência uma emoção que é composta por duas partes: passiva (o sentimento que a desencadeia) e ativa (a ação que é desencadeada). Também podem ser negativos e positivos, aqui vemos um caso de emoção negativa. Assim, o sentimento que se pretende desencadear na audiência é de *fear* (Ben Ze’ev, 2000), porque a intenção é que a audiência se identifique com a manequim e tenha o mesmo sentimento dela: as regras são uma ameaça iminente para si. Já a ação pretendida é *reduce uncertainty*, ou seja, optando por comprar os produtos da marca, a audiência eliminará o medo das regras, a emoção de medo resultará em uma tendência a fugir ou reduzir a incerteza (FRIJDA & MESQUITA, 2000; MACAGNO, 2014). A emoção e a memória são combinações fáceis, acessíveis. A emoção é despertada por ideias simples, que afloram as percepções e os sentimentos. A emoção anula ou baixa a avaliação da situação (SOLOMON, 2003). Quando o juízo é atacado por emoções, a racionalidade esvai-se como um rio, por isso é uma boa estratégia, pois com o uso da emoção a publicidade diminui o poder racional e potencializa o poder emocional do seu *target*.

## Quadro 8 – Desencadeamento da emoção.

juízo de um estado → sentimento → disposição para agir → quebra de raciocínio

Fonte: Macagno (2014) com adaptações.

### Analogia

Até os 10 segundos a manequim anda no meio da multidão, enquanto todos andam rapidamente, ela precisa ir um pouco mais devagar devido a corrente que está presa na sua perna com um peso intitulado de “regras”. A imagem para e aparece uma frase que diz: Você tem mais em comum com ela do que imagina.

O argumento é fraco, pois a analogia de que se uma mulher sente-se presa, então todas sentem-se perde seu poder argumentativo uma vez que, se uma mulher que vê o vídeo não se considerar presa ou conhecer alguma mulher que não se sinta presa às regras, logo o argumento não terá força. Por isso é também uma falácia *hasty generalization*<sup>11</sup>, pois é uma generalização precipitada, por afirmar que se a personagem se sente presa, então todas as mulheres também se sentem.

<b>Premissa Implícita</b>	A mulher é limitada às regras assim como um prisioneiro é às correntes.
<b>Premissa Implícita</b>	O prisioneiro é infeliz e não é livre.
<b>Premissa Implícita</b>	A mulher é infeliz e não é livre.
<b>Conclusão</b>	As regras tornam as mulheres infelizes.

### Falso Dilema<sup>12</sup>

<sup>11</sup> É uma falácia lógica que ocorre quando a amostra utilizada para obter as evidências é insuficiente para garantir a conclusão em uma construção argumentativa, no entanto é usada como sendo suficiente (WALTON, 1989).

<sup>12</sup> É uma falácia lógica e também de generalização, pois ocorre quando há mais alternativas do que aquelas apresentadas como únicas. O objetivo do argumentador é fazer acreditar que não há mais alternativas disponíveis. Normalmente, essa falácia é utilizada no contexto de um problema emocional (WALTON, 1989).

Aos 17 segundos do vídeo, a nomeada Maria Berenice, vai até uma área chamada de liberdade e retira a corrente que tinha na perna. A partir desse instante ela pode andar com mais mobilidade e ir para onde quiser.

É um falso dilema porque coloca em questão apenas duas proposições contrárias como sendo as únicas que existem, porém ignora que tem outras opções, por exemplo, ela pode não se sentir presa ou pode querer aprender a conviver com as regras.

<b>Premissa Implícita</b>	Ou ela se liberta das regras ou ela continua vivendo presa às regras
<b>Conclusão</b>	Não se deve viver preso às regras.

Consequências e analogia

Após se sentir livre a Maria Berenice vai até um jardim com um regador e rega as plantas, uma delas tem o nome de liberdade.

A publicidade utiliza-se do argumento por consequência (negativa) para defender seu ponto de vista. De acordo com a marca, não basta apenas se libertar das regras, é necessário cultivar os valores de liberdade na sociedade, pois caso contrário, a liberdade vai deixar de existir e assim as regras voltarão a dominar as mulheres no contexto da maquiagem. A marca defende o cultivo da liberdade para que as regras não voltem a dominar as mulheres, assim a única alternativa para não deixar que as regras tomem o lugar da liberdade alcançada é através do cultivo dos valores libertários.

Também é uma analogia, pois a publicidade desenvolve um raciocínio a partir da semelhança entre casos particulares. Se uma planta para não morrer precisa ser regada, então a liberdade para continuar existindo também precisa. É um argumento forte, pois há semelhança entre as duas comparações e se manifesta em área relevante para o argumento, ou seja, que efetivamente conta para este caso, então a analogia tem mais força relevante para a conclusão. É uma analogia interessante também, pois o cultivo de plantas é uma atividade geralmente realizada por mulheres, então leva a uma relação lógica na mente da audiência. O atributo que justifica a necessidade de cuidar da liberdade, assim como a planta, está no fato



da fragilidade de ambas. A planta necessita de cuidados por estar sempre sob ameaça de ataque, isto é, os fatores ambientais como chuva, vento ou falta de umidade, podem leva-la a morte. Da mesma forma a liberdade feminina, a qual também está sob constante ameaça de ataque por fatores sociais, são eles: o machismo, a ditadura da beleza, o conservadorismo, entre outros.

<b>Premissa Explícita</b>	A liberdade é como uma planta.
<b>Premissa Implícita</b>	Você precisa regar a planta caso contrário, ela morre.
<b>Conclusão</b>	Você precisa cuidar da liberdade, caso contrário, ela desaparece.

### *Sign e analogia*

Aos 30 segundos do vídeo, Maria Berenice senta para ler “o grande livro das regras de maquiagem”, agora já empoderada da liberdade que conquistou, ela ler as palavras do livro e esboça descontentamento com o está lendo. Assim, ela joga o livro para cima, balança o ombro como sinal de que se sente aliviada de ter tomado essa atitude de se livrar do livro. Então, a marca coloca esse texto na tela: ela está cansada de seguir regras e agora quer se libertar.

Pode-se identificar a Maria Berenice como um símbolo, isto é, assim como ela optou por se libertar das regras da maquiagem e jogou o livro fora, ela serve como referência para todas as mulheres. As mesmas características são observadas nas mulheres atualmente, por isso elas devem optar pela mesma conduta da manequim.

Novamente a publicidade usa do argumento de analogia para convencer a sua audiência de que assim como a Maria Berenice fez, todas as mulheres devem fazer o mesmo, esquecer todas as regras e agora usarem com liberdade os seus objetos de maquiagem. Nesse momento podemos considerar um argumento forte, pois há uma inferência da decisão da personagem e uma indução implícita para as telespectadoras decidirem fazer o mesmo. Diferente da analogia que foi usada no início do vídeo, essa é mais forte porque apenas mostra as atitudes da personagem que passa por problemas semelhantes ou iguais às mulheres e decidiu se libertar deles, com isso a audiência é direcionada de forma sutil a fazer o mesmo.

A publicidade termina o vídeo com um forte apelo emocional, pois deixa claro na sua conclusão que há uma alternativa para as mulheres que querem se libertar das regras da maquiagem, e essa alternativa é sutilmente direcionada para a marca. A marca não fala explicitamente que ela é a solução para o fim das regras, mas deixa claro que a Berenice resolveu seu dilema e ela possui a fórmula. Pode-se concluir que o sentimento positivo que ela quer gerar é de *relief* e a ação que quer desencadear é de *signal safety*.

### *Practical reasoning*

<b>Premissa Explícita</b>	Maria Berenice está cansada de seguir as regras de maquiagem.
<b>Premissa Implícita</b>	Livrar-se das regras de maquiagem é o meio melhor para ser feliz/não ser oprimida .
<b>Conclusão</b>	Maria Berenice tem que jogar fora o manual das regras de maquiagem para ser feliz .

Argumento por exemplo, que justifica a generalização: Maria Berenice é um exemplo das mulheres em geral. Se Maria Berenice jogou fora o manual das regras de maquiagem, então todas as mulheres também devem fazer o mesmo.

### Falso Dilema e *Hasty Generalization*

“Mini-saia só pra quem tem menos de 30 anos. Batom vermelho de dia nem pensar! Sobremesa só se for no final de semana. Brilho de dia é exagero. Festas exigem sapatos de salto alto. Faça isso, não faça aquilo. Use isso, não use aquilo. Fale isso, não fale aquilo. Seja isso, não seja aquilo! Por que eu simplesmente não posso ser eu mesma sem me preocupar com o que os outros vão dizer? A coragem está dentro de todas nós e o primeiro passo só depende da gente. Chega de regras e se liberta!” (texto da descrição do vídeo no Youtube).

Temos novamente está falácia, pois a marca só aponta novamente que só existem duas possibilidades para as mulheres. Ignorando o fato de que podem ter outras possibilidades, de que pode ter mulher que se sintam ela mesma e também não se preocupa com as regras.

Há aqui uma generalização precipitada, pois não há informação suficiente para dizer que todas as mulheres se sentem incomodadas com as regras, assim como, não se pode presumir que as mulheres se sentem presas às regras, nem se querem enfrentar as regras. Muitas podem querer conviver com estas regras ou simplesmente não considerar que essas frases são regras ou as afetam.

Valor

<b>Premissa Implícita</b>	Ou a mulher é ela mesma ou se preocupa com o que os outros dizem.
<b>Premissa Implícita</b>	Ser ela mesma é a finalidade das mulheres (é mais nobre do que a conformidade).
<b>Premissa Implícita</b>	Para ser ela mesma, a mulher tem que refutar a conformidade.
<b>Conclusão</b>	A mulher tem que refutar a conformidade para ser ela mesma.

2) Título da publicidade: ~~não~~ é para mim.

### *Practical Reasoning*

Assim como na primeira publicidade, o argumento central desta comunicação da marca sustenta-se na ideia de vender a liberdade de escolha para a mulher através da compra dos produtos da marca, ou seja, excitar o seu público a uma ação. A finalidade aqui, mais uma vez, é aguçar na mulher brasileira a escolha pela liberdade em usar/ser o que ela deseja independente da opinião pública, porém vai além de uma mera escolha, quando a marca coloca-se como sendo a própria liberdade. Isto é, a premissa implícita sugere que a marca é a detentora dessa liberdade feminina. Por isso, pode-se dizer que a finalidade assertiva é a venda dos seus produtos, uma vez que conecta a quebra de um estereótipo social – o fato das mulheres possuírem várias privações oriundas da sociedade machista – com a função social da marca, inferindo a sua audiência a necessidade de comprar seus produtos para retirar o “não” da frase exposta no anúncio. Este argumento é a base de sustentação dessa publicidade, por isso ele é o mais forte e os outros argumentos servirão de reforço.

<b>Premissa Implícita</b>	As mulheres querem romper o estereótipo social de privação que fazem-nas aprisionadas.
<b>Premissa Implícita</b>	Usar/comprar os produtos da “quem disse, berenice?” é o meio para conseguir seu objetivo de quebrar esse estereótipo.
<b>Conclusão</b>	As mulheres deveriam comprar os produtos da “quem disse, berenice?”.

Na publicidade divulgada em Portugal a marca decidiu utilizar o mesmo conceito de comunicação, porém a imagem e frase foram mais específicas, a “quem disse, berenice?” utilizou de um produto da marca para abordar esse assunto da liberdade de escolha com sua audiência, ela optou por trazer um caso real e exemplificativo de estereótipo social. A finalidade aqui é despertar na mulher portuguesa a escolha pela liberdade em usar um batom vermelho. No entanto, assim como na primeira publicidade não é uma escolha aleatória, em virtude da peça publicitária ser pensada para que a personagem segurasse na mão um batom vermelho da marca, assumindo a premissa de que com aquele batom ela quebrou esse paradigma. Isto é, a premissa implícita sugere que não é qualquer batom vermelho o detentor dessa liberdade feminina, é, sobretudo, o batom vermelho da “quem disse, berenice?”. A venda do seu produto é a principal finalidade, posto que conecta a quebra de um estereótipo social – o fato do batom vermelho não ser socialmente aceito em todas as mulheres – com um produto da marca, inferindo a sua audiência a necessidade de compra-lo para retirar o “não” da frase exposta no anúncio. A liberdade e a luta contra estereótipos podem ser identificados como os valores: extroversão, glamour, sensualidade e vaidade, todos contidos no valor principal da publicidade que é a coragem para ir contra as limitações de uma sociedade machista. Todos esses valores serão descritos e justificados na seção sobre os valores da marca.

<b>Premissa Implícita</b>	As mulheres querem romper o estereótipo de que não podem usar batom vermelho.
<b>Premissa Implícita</b>	Usar/comprar o batom vermelho da “quem disse, berenice?” é o meio para conseguir seu objetivo de quebrar esse estereótipo.

<b>Conclusão</b>	As mulheres deveriam comprar os batons vermelhos da “quem disse, berenice?”.
------------------	--

### Consequências

A publicação no Facebook (Anexo C) da marca enumera alguns dos “nãos” ou regras que as mulheres escutam no dia a dia sobre sua aparência, seu modo de agir ou sua forma de pensar, ainda enfatiza sobre a necessidade de acabar com esse estereótipo quando diz “para tudo!! são incontáveis as regras que não fazem o mínimo sentido. e elas nos aprisionam, nos limitam. a gente acredita na liberdade. queremos um mundo em que as mulheres sejam livres pra serem elas mesmas.” O posting finaliza-se com uma pergunta retórica para a audiência: “conta pra gente: quantas coisas incríveis você já deixou de fazer porque alguém disse que não eram pra você?”. A estratégia utilizada é a de expor uma consequência positiva para que as mulheres decidam por tomar uma atitude de não aceitar mais essas regras. Assim, a única alternativa que possibilita fazer coisas incríveis é através da liberdade. Os valores de ousadia e multifacetada são identificados neste argumento como características que as mulheres devem buscar para destruir os ‘nãos’.

<b>Premissa Explícita</b>	Se você destruir o "não" você pode fazer coisas incríveis.
<b>Premissa Implícita</b>	As mulheres desejam fazer coisas incríveis.
<b>Conclusão</b>	As mulheres devem destruir o não.

### *Hasty Generalization*

A marca erroneamente aceita como verdadeiro em seu discurso que todas as mulheres brasileiras e portuguesas possuem os mesmos valores e, portanto, sentem-se presas aos “nãos” ou regras sociais. Contudo, esse discurso de totalidade é uma falácia de generalização, pois não são todas as mulheres que possuem visão semelhante à apresentada pela publicidade, também não foi apontado um dado (*warrant*) ou um especialista no assunto que possa sustentar esse argumento, por isso ele se torna fraco e falacioso, bastando apenas que uma mulher se manifeste contrária para que ele seja refutado. Logo, utilizar o mecanismo de generalizações enfraquece todo o argumento, por mais sólido e irrefutável que ele possa aparentar.

### 4.3.2 Aplicações dos valores da marca

Este capítulo objetivou minuciar a análise de duas publicidades da “quem disse, berenice?” com o intuito de conhecer os valores que por ela são comunicados, sobretudo, nas premissas implícitas que sustentam seus argumentos. Como visto, o valor de liberdade de escolha e rompimento de estereótipos do universo da moda, sobretudo, da maquiagem são os pilares da identidade da marca, suas publicidades exploram esses conceitos de forma lúdica, porém em alguns momentos prendem seu público com questionamentos sobre a conjuntura social imposta por uma sociedade machista. Valores como empoderamento feminino também aparecem, mas sem muita ênfase, pois a intenção maior é dialogar sobre o ser livre.

Através da reconstrução das premissas implícitas das publicidades é possível pontuar os principais valores que a marca busca desenvolver na sua audiência. Antes de enumerá-los, é necessário conceituar o termo *valor*. No plano filosófico o estudo dos valores é denominado *axiologia* (do grego ‘valor’). Apesar das diversas definições e da literatura não ser coesa sobre o tema, para fins de compreensão deste trabalho o significado empregado ao termo aqui utilizado é o conceito subjetivo de Lalande (1999) que define como a característica das coisas que consiste em serem elas mais ou menos estimadas ou desejadas por um sujeito ou, mais comumente, por um grupo de sujeitos determinados. É a significação não só literal, mas efetiva e implícita que possuem uma palavra ou expressão. Os estóicos<sup>13</sup> introduziram o termo no domínio da ética e chamaram valor os objetos de escolhas morais. Assim, quando se fala em valores que a marca busca desenvolver no seu público, em outras palavras refere-se às escolhas morais que ela deseja aguçar.

O valor central que a marca procura extrair da sua audiência é a coragem, todo o discurso de liberdade de escolhas e fuga dos estereótipos é sustentado pela coragem em agir e ser diferente. O autor Shelp (1984) define que o ato de coragem depende de quatro fatores, são eles: a livre escolha para aceitar ou não as consequências do ato; a avaliação do risco ou perigo; a procura de um bem percebido; e a incerteza do resultado. Ele acrescenta que uma pessoa corajosa não é necessariamente alguém destemido, mas sim aquele que respeita o medo, porém tenta dominá-lo para agir, por isso a coragem é a disposição para agir voluntariamente em uma situação perigosa, possivelmente com medo, onde os benefícios

---

<sup>13</sup> Escola filosófica grega, cerca de 300 a.C., fundada por Zenon, segundo a qual o ser humano é uma parte do Deus/natureza. A força motora de tudo é Deus, que tudo ilumina, sendo a matéria uma modificação desta força divina. O homem é livre no interior da razão universal. Ele deve cultivar sua força interior independente. A moral estóica se preserva até hoje no ideal do *gentleman*.

obtidos pelo ato justifica a exposição aos riscos. Por este motivo, a marca utiliza-se de vários argumentos para motivar seu *target* a vislumbrar todos os benefícios em agir corajosamente para ser livre das regras da maquiagem mesmo diante dos riscos em ir de encontro à sociedade.

O discurso sobre ruptura às regras tem o intuito de aguçar a característica de ousadia, isto é, gerar o desejo de quebrar as regras por ser ousada, destemida. O conceito de ousadia está contido no de coragem, como já citado, a coragem é o valor central. Porém, no universo feminino a palavra ousadia tem um significado mais prático para as mulheres, uma vez que, o mundo da moda utiliza dessa palavra para justificar o uso de objetivos *fashions* e autênticos, por isso a marca é sagaz quando se comunica com a mulher para direcionar o foco dessa ousadia para a liberdade de escolha.

Outro valor observado nas premissas é a afirmação da liberdade através da aparência física. A marca busca aflorar no seu *target* a personalidade de extroversão, a capacidade de utilizar cores e mix de maquiagens que pelas normas de maquiagem são vistos como incorretos, sem a preocupação com a ditadura da beleza. De acordo com o dicionário Aurélio<sup>14</sup> a definição de uma pessoa extrovertida é “aquela que se comunica com facilidade, que não tem problemas com o contato social ou com situações exteriores a si, que expressa extroversão, confiança”, um dos pilares da identidade da marca é comunicar a confiança a fim de motivar a mulher à comunicar sua personalidade de modo extrovertido, e consequentemente, leve. A busca pela confiança através da extroversão também está contida na coragem, pois é através da coragem que a extroversão se tornará exposta.

A visão da mulher como multifacetada também é um dos valores da marca. Por meio da segunda publicidade pode-se perceber a construção deste conceito pela “quem disse, berenice?”, o discurso desenvolvido nesta publicidade demonstra a importância da mulher em deixar visível seus múltiplos lados ou faces, ou seja, dela ser corajosa para expressar todas as suas personalidades. Quando a marca se posiciona insistentemente contra os “nãos” ela implicitamente dialoga sobre a imprescindibilidade da mulher ser de todas as maneiras e formas que ela desejar, ou seja, da possibilidade de ser várias mulheres em uma só. Para esclarecer esse raciocínio utilizando a própria publicidade, uma mulher com mais idade pode usar uma maquiagem intitulada como jovial, assim como também pode optar em utilizar uma maquiagem mais formal e séria, essas duas personalidades cabem à mesma mulher.

Além desses valores, os preceitos de sensualidade, vaidade e *glamour*, que são

---

<sup>14</sup> Disponível em: < <http://dicionario-aberto.net/dict.pdf> >. Acesso em 25 nov. 2017.

comuns a todas as marcas do ramo de maquiagem, também são explorados pela marca nas suas publicidades. A intenção é, mais uma vez, inquietar seu público-alvo para a necessidade de ser e se sentir uma mulher completa. A escolha destes três valores justifica-se pela ligação da mulher brasileira, como visto no capítulo sobre as características da mulher, com o corpo feminino e a sensualidade, pois são formas de expressar a identidade da mulher também contra a ideologia e limitações de uma cultura (cultura opressiva em que uma mulher deve ser tímida e submissa). A marca ciente desta relação utiliza-se desses valores para se aproximar do seu público buscando uma identificação cultural.

Por fim, um dos valores mais inovadores no mercado de maquiagem desenvolvidos pela “quem disse, berenice?” é a praticidade, que se traduz por meio da escolha dos nomes dos seus produtos, buscando simplificar e desconstrair o mercado, assim como é visto através da proposta das publicidades que dialogam sobre o mundo real. O significado de praticidade pode ser traduzido como ser real, buscar a proximidade com a realidade, com o dia a dia, isto é, a mulher prática busca por soluções em seu cotidiano que facilitem suas ações, por esta razão, explorar o conceito de praticidade é uma estratégia de comunicação muito bem sucedida pela marca. Novamente, vê-se aqui a necessidade de ser corajosa para quebrar as regras e hábitos.

A estratégia de utilizar do mesmo conceito publicitário, porém com peças diferentes para o mercado brasileiro e português foi um ponto chave para o sucesso da publicidade. A mulher brasileira já conhecia a marca há mais tempo quando essa campanha foi lançada, não tornando necessário em um primeiro momento a especificação do “não”, já no mercado português ainda estava no seu primeiro ano de lançamento, assim colocar um exemplo mais próximo da audiência foi uma tática eficiente para o engajamento.

Portanto, pode-se afirmar que os valores da “quem disse, berenice?” são fundamentados no valor da coragem, todos os outros dialogam com este e buscam reforçar a necessidade de ser uma mulher corajosa para agir diferente. No entanto, é necessário saber se o público compreende essa comunicação e como ele recebe esse discurso da marca, por esta razão o próximo capítulo explora uma pesquisa de campo com mulheres brasileiras e portuguesas sobre as questões discutidas neste capítulo.



## 5 Análise dos dados

Para compreender os valores, a identidade, a imagem e a percepção do público sobre a “quem disse, berenice?” esta seção irá explorar como metodologia de trabalho a análise de entrevista exploratória e qualitativa com o Gustavo Fruges, gerente de *branding* e comunicação da marca, além de ser o responsável pelo processo de internacionalização e gestão da “quem disse, berenice?” em Portugal e a análise comparativa da pesquisa quantitativa com o público da marca nos dois países.

A análise de conteúdo em comunicação visa compreender de uma forma estruturada o que está além do significado imediato. Segundo Bardin (1995), o seu objetivo é ultrapassar a incerteza na construção de significados partilhados e o enriquecimento da leitura, que permite a descoberta de conteúdos e estruturas que confirmam ou se revelam nessa mesma análise. Para o autor, este método desempenha uma função heurística que permite aumentar a possibilidade de se encontrar e descobrir novos caminhos na pesquisa exploratória, e uma função de administração de prova que permite comprovar as inquietações prévias que foram estabelecidas ou as que foram reveladas. A partir dessa premissa, foi aplicado um questionário ao público com o propósito de perceber quais os principais entendimentos das mulheres sobre a marca “quem disse, berenice?”, assim como para descobrir quais são as semelhanças e diferenças entre a visão da portuguesa e da brasileira.

### 5.1 Análise qualitativa da entrevista

No enfoque qualitativo, este trabalho analisa o que foi dito pelo entrevistado a partir de questionário aberto (Apêndice B), onde ele pôde discorrer as suas impressões sem a interferência do entrevistador. De acordo com Fortin (2003), quando o investigador opta pelo método de investigação qualitativa ele deve observar, descrever, interpretar e apreciar o meio e o fenômeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los. O intuito aqui é compreender, à luz das hipóteses levantadas no início deste projeto, as estratégias que a “quem disse, berenice?” tem executado no mercado brasileiro e português para desenvolver-se.

Gustavo Fruges é um dos responsáveis pela criação e fundação da “quem disse, berenice?”, por este motivo a sua escolha como fonte de informação também é estratégica, pois além de ser representante da marca é também um idealizador desse projeto. O gerente do *branding* refere-se à escolha do *storytelling* “quem disse, berenice?” como fruto de uma

pesquisa de mercado realizada pelos precursores da marca no Brasil que detectaram um padrão claro no universo da maquiagem: o discurso das marcas são cercados de regras, assim “a nossa visão era exatamente contrária a essas crenças, até para ter um diferencial no mercado, acreditamos que a relação com a beleza não deveria ter essa pressão, todo mundo deveria usar o que quer, até porque nada é unânime”. O uso do jargão popular trazia a leveza e liberdade que para os fundadores era fundamental, principalmente pela situação feminina no Brasil em 2012. O intuito era conduzir a liberdade, em todos os pontos de contato com a marca, inclusive do nome.

No tocante à identificação com os valores da mulher brasileira, Fruges afirmou que a marca identifica-se com a mulher de qualquer lugar do mundo, principalmente devido à primavera feminina sobre liberdade e a mulher alcançar os direitos, que tem acontecido nos últimos anos em diferentes países. Para ele, o discurso da marca vai ao encontro dessa visão global, no entanto pontua que há maior fluidez entre a identidade da marca e a cultura brasileira pelas características semelhantes encontradas em ambas. Quando questionado sobre a identificação entre a marca e a mulher portuguesa, Fruges esclarece que há um grupo maior, comparado com o brasileiro, cuja rigidez não possibilita essa interação, mas pelos dados coletados pela marca o conceito é bem recebido pela portuguesa a partir da sua compreensão dos valores da marca.

Não queremos trazer o coloquial brasileiro, queremos trazer o coloquial e sabemos que em cada lugar tem o seu coloquial e nós vamos tentar nos adaptar ao local. A demanda da mulher brasileira é diferente da portuguesa, alemã e chinesa, nós queremos entender cada realidade, mas sabemos que em todas elas é necessário falar sobre liberdade. Não temos a ambição de agradar a todos e sabemos que nosso público, quem vai entender nosso discurso, são pessoas que concordam com os conceitos que defendemos e que não são todas as mulheres que vão entender e concordar com nossa mensagem (FRUGES, 2017).

Sobre a compreensão das mulheres portuguesas em relação ao conceito da marca “quem disse, berenice?”, na visão do entrevistado ainda é cedo para ter uma análise sólida. O objetivo nesta primeira fase do projeto é que a portuguesa saiba da existência da marca. Por isso, a estratégia é atraí-la para as redes sociais (*Instagram* e *Facebook*) e os pontos de vendas, pois uma vez que a mulher tem o primeiro contato com a marca a equipe atuante no país tem a oportunidade de esclarecer o discurso e contextualizar para a realidade portuguesa o *storytelling*. “Temos recebido elogios desde a imprensa até as blogueiras, as quais afirmam que faltava uma marca falar desse assunto em Portugal”, afirma Fruges.

A dificuldade de compreensão do nome da marca pelas portuguesas é uma preocupação que tem sido contornada através de publicações explicativas e principalmente pela tentativa de colocá-las em contato com os produtos e com o conceito proposto. Como esclarece Fruges, “se a portuguesa tem contato apenas com o nome da marca, possivelmente ela não vai compreender, mas se esse contato vier junto com o conceito da marca, algumas vão conseguir interpretar nossa identidade.” A gestão da marca tinha ciência dessa dificuldade quando planejou sua internacionalização, porém a opção em manter o mesmo nome utilizado no Brasil foi uma estratégia de comunicação para contornar a escassez financeira para investimento de publicidade nos canais formais, em outras palavras, o nome foi visto como uma oportunidade de gerar curiosidade no seu público sobre o significado e, consequentemente, atraí-lo.

O processo de internacionalização da “quem disse, berenice?” se comparado com outras marcas pode ser considerado relativamente precoce, pois a marca não tinha completado os primeiros cinco anos de existência e já estava operando fora do território nacional. Sobre esse assunto Fruges explica que o plano estratégico inicial não continha a internacionalização para este momento, porém após a abertura de 100 lojas da marca no primeiro ano da marca os gestores começaram a vislumbrar essa possibilidade, pois esse número tão acima do esperado despertou nos idealizadores desse projeto a oportunidade de torná-la uma marca internacional. Dessa forma decidiram arriscar em outros mercados, pois além desse fator, o grupo tem uma filosofia empreendedora.

Ainda sobre a internacionalização, o gestor explicou que alguns fatores foram decisivos para a escolha de Portugal. São eles: 1) O grupo Boticário já possuía operações bem sucedidas no país, esse suporte era fundamental uma vez que a “quem disse, berenice?” era uma marca nova; 2) A penetração do mercado de maquiagem é muito alta nas terras portuguesas, estar no país significava também entrar no mercado europeu, por todas as relações estreitas que a União Europeia possibilita; 3) A competição com grandes marcas no cenário internacional, como por exemplo Chanel e Dior, era um dos objetivos dos gestores, pois o intuito era analisar como o discurso da “quem disse, berenice?” se comportaria em mercados mais desenvolvidos. 4) A identificação cultural e a língua.

Sobre a identificação da marca com os valores culturais da mulher portuguesa Fruges ressalta que há um grupo de portuguesas que veem seus valores representados na “quem disse, berenice?”. Apesar de ter a consciência das diferenças para as brasileiras, sobretudo, no modo mais fechado e introspectivo de ser, uma pesquisa de mercado realizada pela marca antes da sua entrada em Portugal detectou que as pessoas estão abertas a produtos

irreverentes que transmitam uma mensagem de progresso para o mundo, como a do empoderamento feminino e da liberdade de escolha, mas, sobretudo, que encorajem as mulheres a serem da forma que sintam-se melhor.

O principal objetivo do discurso da marca, de acordo com Fruges, é falar sobre liberdade, questionado sobre ser uma estratégia da marca transmitir em sua comunicação o empoderamento feminino, o gestor afirma que a quando a marca foi lançada ainda não era tão difundido o conceito de empoderamento no Brasil, então acabou que esse conceito veio ao encontro do discurso da “quem disse, berenice?”. A liberdade da mulher traz implícito o poder da mulher, ou seja, ela deve ter os mesmos direitos dos homens. Fruges menciona o primeiro *post*<sup>15</sup> no Facebook da marca no Brasil, em julho de 2012, o qual falava sobre as mulheres darem um basta, juntamente com a marca, nas regras machistas impostas sobre elas. Essa publicação, lembra o gestor, foi divulgada há cinco anos em uma época que as marcas de beleza não tinham esse discurso, por isso foi demasiado inovador. Nesse período toda comunicação feita pelo mercado se voltava para preocupação da beleza da mulher ser para o homem.

## 5.2 Análise quantitativa dos inquéritos

Os autores Hernández, Fernández e Baptista (2006) definem o enfoque quantitativo como a coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística, com a finalidade de estabelecer padrões de comportamento; desse modo, o principal objetivo do questionário aplicado foi compreender quais as percepções das mulheres de diferentes culturas sobre a marca, o conceito de liberdade de escolha e de maquiagem, assim como, a relação com os valores identificados nas publicidades no capítulo anterior.

A teoria do conhecimento, no campo da epistemologia, estabelece o que é ou não aceito em uma investigação e delimita as diferentes posições do investigador em relação ao objeto estudado. No caso deste estudo, a abordagem escolhida segue a filosofia do positivismo, a qual identifica como conhecimento válido aquele que é consequência da contemplação cética de uma realidade objetiva exterior ao investigador, isto é, os fatos

---

<sup>15</sup> Disponível em:  
<<https://www.facebook.com/quemdisseberenice/photos/a.301373999961528.64759.301340439964884/301374003294861/>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

existem por si só e são livres dos valores e crenças do investidor. Por esta razão, a ênfase nesta seção é a avaliação metodológica quantitativa através da análise estatística.

Fruges garante que na comunicação da marca nunca vai ter essa relação, porque faz parte da identidade da “quem disse, berenice?” ir contra a beleza feminina voltada para o homem, “a mulher precisa se sentir linda para si mesma e não para agradar os homens”.

### **5.3 Recolha de dados e questionário**

O questionário (Apêndice B) foi elaborado visando buscar informações que pudessem responder ao problema de pesquisa, bem como atender aos objetivos propostos. Ele foi disponibilizado *online* através da plataforma *Google Drive*, entre os meses de março e abril de 2017, que forneceu as respostas devidamente codificadas através de uma planilha no *Excel* onde foi possível identificar os dados e escolher os parâmetros, desta forma foi possível transcrever esta base para o *software Statistical Package for the Social Sciences - SPSS*, versão 22.0.

A partir do formulário inicial foi efetuado um pré-teste com o questionário já hospedado na plataforma e disponibilizado na internet visando à resolução de dúvidas sobre o seu preenchimento, entendimento quanto ao conteúdo e registro do tempo de resposta, de modo a torná-lo mais prático e amigável ao indivíduo pesquisado. Após 5 respostas testes foi identificado mudanças necessárias para o aperfeiçoamento, totalizando o número de 20 questões fechadas.

#### **5.3.1 Caracterização da amostra**

Para composição da amostra, os participantes foram selecionados através do método de amostragem por conveniência, de forma não probabilística e do tipo voluntária. A pesquisa incidiu sobre uma amostra de 700 indivíduos, de acordo com as respostas coletadas, 679 (97,6%) são mulheres, 15 (2,1%) homens e 2 (0,3) outros, para ser fiel às hipóteses definidas inicialmente nesta análise serão consideradas apenas as respostas do público feminino, visto que a marca de maquiagem classifica como seu *target* apenas as mulheres. Das mulheres entrevistadas, 318 (46,8%) são brasileiras e 361 (53,2%) são portuguesas, essa divisão quase que pela metade colabora para compreender comparativamente o que a mulher de cada país pensa sobre os valores encontrados na marca. Do total de 700 inquéritos

recolhidos, foram eliminados 21 por não se enquadrarem nos parâmetros desta investigação, pois contém informações irrelevantes para esta análise.

### **5.3.2 Plano de análise dos dados**

Como metodologia para análise dos dados optou-se pelo uso de estatística descritiva que, de acordo com Martins e Theóphilo (2007), compreende a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados. A fim de efetuar inferências sobre os parâmetros populacionais, foram realizados testes de significância, através do teste do qui-quadrado de homogeneidade<sup>16</sup> para as perguntas da segunda seção do questionário.

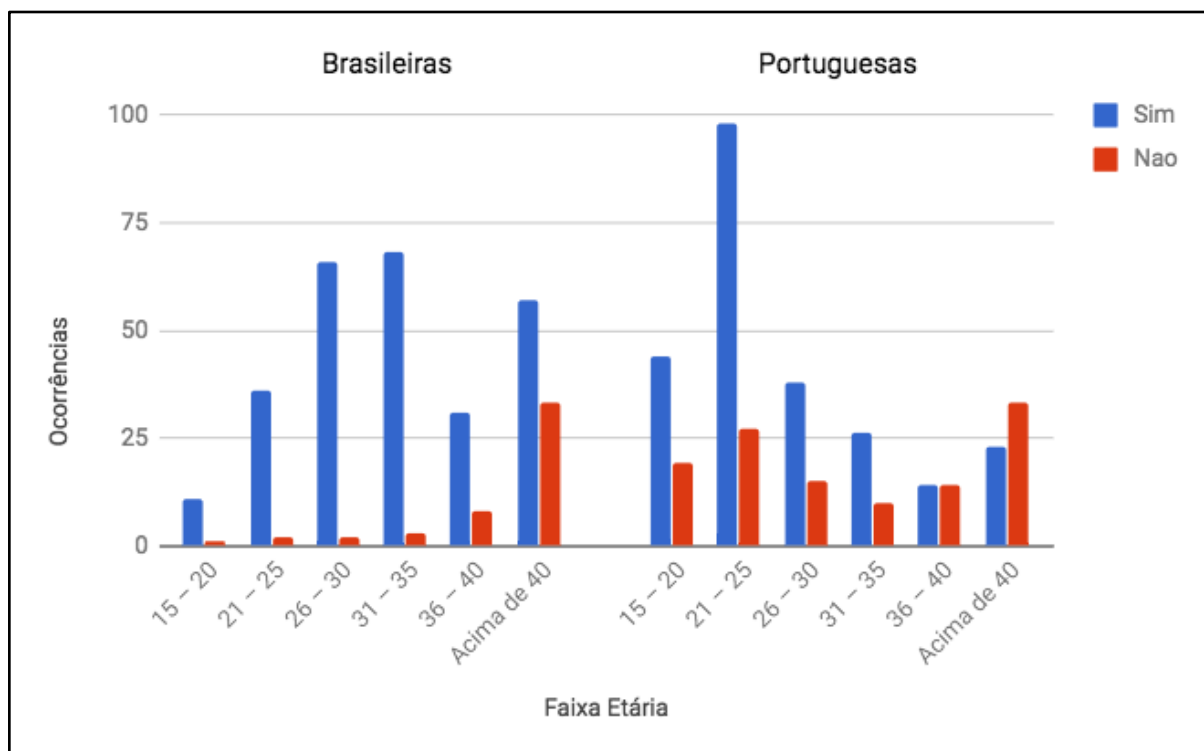
### **5.3.3 Análise dos resultados**

Sobre o conhecimento da marca 512 (75,4%) mulheres afirmaram já conhecê-la e 167 (24,6%) nunca haviam ouvido falar. Das mulheres que já conheciam 269 (52,5%) são brasileiras e 243 (47,5%) portuguesas. Confrontados os dados com a faixa etária identifica-se que no geral as mulheres brasileiras de todas as idades conhecem a marca, porém acima de 40 anos essa diferença diminui onde 63,3% das mulheres conhecem a “quem disse, berenice?” e 36,7% não conhecem. Já no caso das portuguesas acima de 40 anos em sua maioria não conhecem a marca (58,9%). O gráfico 1 evidencia as idades que mais conhecem a marca entre as brasileiras estão entre 26 a 35 anos (49,8%), porém não há uma diferença tão acentuada quanto nas portuguesas onde a faixa etária de 21 a 25 anos se sobressai das demais representando 40,3% das mulheres que conhecem a marca em Portugal.

---

<sup>16</sup> Disponível em: <<http://www.socscistatistics.com/tests/chisquare/Default2.aspx>>. Acesso em: 9 dez. 2017.

Gráfico 1 – Conhece a marca X faixa etária.



Como dito no capítulo 4 a “quem disse, berenice?” utiliza como principal canal de comunicação o ambiente *online*, especialmente através das redes sociais, com o intuito de averiguar se o primeiro contato da marca com as mulheres que a conhecem ocorreu conforme a marca informou ser o seu foco principal, questionou-se onde foi este contato inicial. Como visto na tabela 1 entre as brasileiras o primeiro contato com a marca ocorreu na loja física (54,3). É importante lembrar que no Brasil a “quem disse, berenice?” possui mais de 200 lojas espalhadas por todo território nacional. Já entre as portuguesas o primeiro contato com a marca se deu majoritariamente nas redes sociais (64,2%), corroborando para a visão dos gestores da marca de que seu público-alvo se encontra nesse ambiente.

Tabela 1 – Como as brasileiras e portuguesas conheceram a marca.

Variáveis	Brasileiras		Portuguesas	
	n	%	n	%
Amigos	33	12,3%	17	7,0%
Loja Física	146	54,3%	39	16,0%
Publicidade	51	19,0%	21	8,6%
Redes Sociais	35	13,0%	156	64,2%
Outros	4	1,5%	10	4,1%

A respeito do *storytelling* utilizado no nome da marca, na hipótese inicial deste trabalho acreditava-se que este termo brasileiro seria uma barreira para compreensão do público português, no entanto a pesquisa apontou um resultado diferente. As portuguesas em sua maioria (36,8%) entendem que o termo “quem disse, berenice?” significa que não existe regras para maquiagem, esse dado sobressai inclusive das respostas das brasileiras onde apenas 33% assinalou esta resposta. Ainda um número considerável de mulheres não o compreende ou não souberam responder, porém as brasileiras são as que mais têm dificuldade de entendimento, 33,8% responderam “não compreendo” ou “não sei responder” enquanto que nas respostas das portuguesas apenas 25,4% assinalaram essas opções.

As brasileiras acreditam que o significado do *storytelling* é “eu posso tudo o que eu quero” em 27% da amostra enquanto que nas portuguesas esse número representa 19,7% das respostas, essa diferença de percepção provavelmente dá-se pela primavera feminista forte no Brasil nos últimos anos, onde a marca tem se apoderado desses conceitos nas suas comunicações. Outro dado a ser observado é a identificação de Berenice como a criadora da marca, apesar de ser um jargão popular frequentemente usado no Brasil 10,1% das brasileiras indicaram essa alternativa, no caso das portuguesas 12,2%, assinalaram esta alternativa, uma diferença praticamente insignificante entre as nacionalidades.

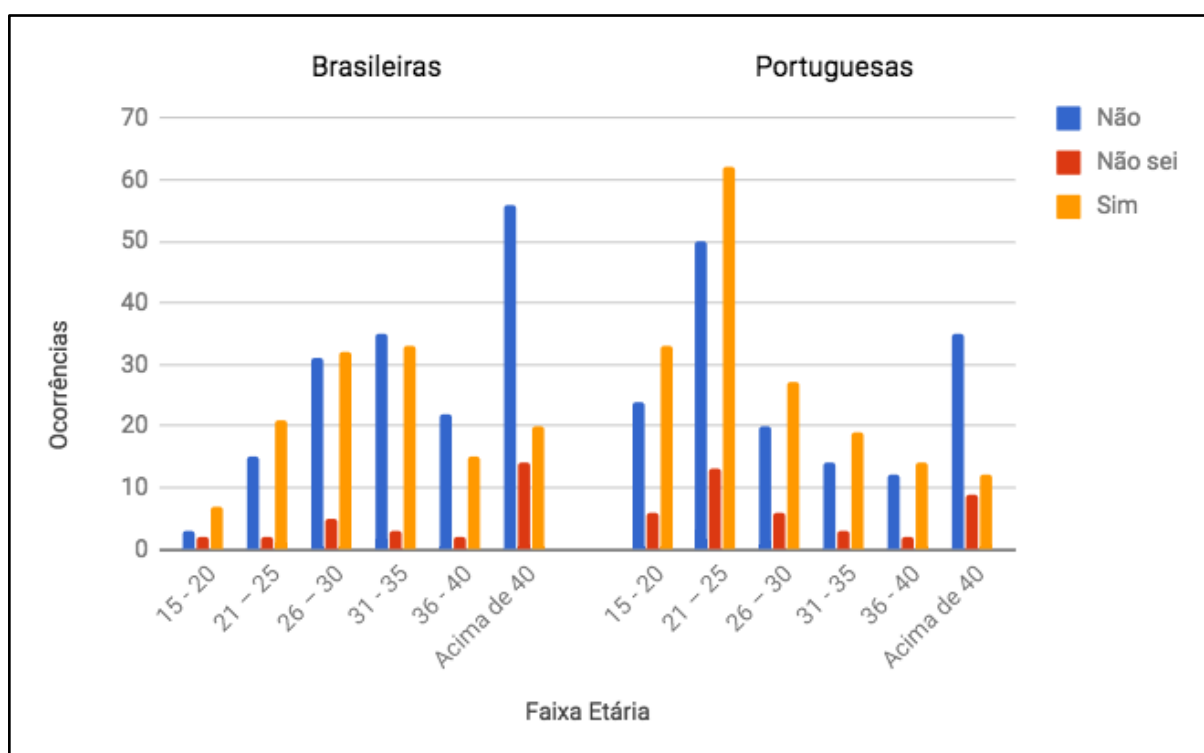
Tabela 2 – Compreensão do *storytelling* “quem disse, berenice?”.



Variáveis	Brasileiras		Portuguesas	
	n	%	n	%
Berenice deve ser a criadora da marca	32	10,1%	44	12,2%
Berenice deve ser alguém famosa no Brasil	2	0,6%	5	1,4%
Eu posso tudo o que quero	86	27,0%	71	19,7%
Não existe regras para maquiagem	117	36,8%	119	33,0%
Não compreendo	24	7,5%	39	10,8%
Não sei responder	57	17,9%	83	23,0%

Para conhecer as preferências no que diz respeito à liberdade de escolha para o uso da maquiagem as entrevistadas responderam à seguinte questão: “você acha que mulher pode e deve usar maquiagem como quiser, por exemplo: maquiagem pesada com olho preto e boca colorida no ambiente de trabalho?”. A faixa etária que mais se identifica com a liberdade de escolha da maquiagem nas brasileiras é de 26 - 35 anos (20,4%) já entre as portuguesas as idades de 21 a 25 anos (17,17%) são as mais adeptas a esse conceito. Observa-se também a partir da amostra que as mulheres acima de 40 anos, em ambas nacionalidades (17,6% brasileiras e 9,7% portuguesas), responderam que não à questão.

Gráfico 2 – Liberdade de escolha na maquiagem X Faixa Etária.



As questões mais importantes para este trabalho estão presentes na segunda seção do questionário aplicado, são as perguntas sobre os valores. Como visto no capítulo anterior a análise do discurso da marca a partir dos parâmetros dos esquemas argumentativos versou sobre os valores que a marca busca na relação com seu público, diante desta premissa foram elaboradas 7 questões sobre esse assunto onde as entrevistadas puderam expressar sua visão sobre os valores da mulher portuguesa, brasileira e global. Para maior fidelidade ao objetivo deste trabalho na análise destas questões foram consideradas apenas as mulheres que afirmaram conhecer a marca, uma vez que somente estas mulheres podem responder a estas indagações.

As entrevistadas responderam se achavam que a marca representa-as na sociedade a respeito dos seus valores pessoais enquanto mulher. Foi aplicado o teste do qui-quadrado para verificar o grau de significância das respostas e o  $p$  valor resultou em 0,037296, isto é, o resultado desta amostra foi considerado significativo para a população uma vez que  $p < .05$ . Ambas nacionalidades identificaram seus valores na marca (portuguesa 80,3% e brasileira 71,77%). Sobre a identidade da mulher brasileira e portuguesa ser representada na marca, 82,35% das brasileiras afirmaram que detectam a identidade brasileira na “quem disse, berenice?”, já no caso das portuguesas esse número diminui para 69,95%.

As entrevistadas que responderam assertivamente nas questões sobre a identidade da mulher brasileira e portuguesa ser identificada na marca precisavam dizer quais valores (Tabela 3) elas encontravam presentes no discurso da “quem disse, berenice?”.

Tabela 3 – Teste qui-quadrado sobre os valores.

Variáveis		Sim		Não		Qui-Quadrado	PHI
		n	%	n	%	p valor	( $\phi$ )
Extrovertida	Portuguesa	18	14,63%	77	50,00%	0,000010	0,370169
	Brasileira	105	85,37%	77	50,00%		Médium effect size
Glamourosa	Portuguesa	64	45,71%	31	22,63%	0,000052	0,243000
	Brasileira	76	54,29%	106	77,37%		Small effect size
Sensual	Portuguesa	66	44,30%	29	22,66%	0,000155	0,227000
	Brasileira	83	55,70%	99	77,34%		Small effect size
Prática	Portuguesa	70	46,67%	25	19,69%	0,000010	0,283216
	Brasileira	80	53,33%	102	80,31%		Small effect size
Ousada	Portuguesa	46	28,40%	49	42,61%	0,014066	0,148000
	Brasileira	116	71,60%	66	57,39%		Small effect size
Multifacetada	Portuguesa	76	43,43%	19	18,63%	0,000027	0,252000
	Brasileira	99	56,57%	83	81,37%		Small effect size
Vaidosa	Portuguesa	72	37,70%	23	26,74%	0,075622	No significant
	Brasileira	119	62,30%	63	73,26%		

Teste Qui-Quadrado

Foi enumerado os valores encontrados nas publicidades da marca, as respondentes precisavam identificar um ou mais desses valores. Aplicou-se o teste de qui-quadrado para averiguar qual a frequência com que o acontecimento observado nesta amostra se desvia significativamente ou não da frequência com que ele é esperado. O teste explora se duas populações (mulheres brasileiras e portuguesas) são significativamente diferentes do ponto de vista da identificação com um valor específico. Assim, de acordo com as respostas obtidas todos os valores, exceto vaidosa, são significantes para a análise.

Este capítulo objetivou analisar os dados obtidos através da pesquisa de campo para extrair informações pertinentes para as conclusões deste trabalho. O próximo capítulo irá versar sobre as conclusões tanto deste capítulo quanto gerais deste estudo, por meio de um apanhado desde a primeira parte até a segunda conectando os conhecimentos teóricos explanados com o estudo de caso finalizado nesta seção.

## CONCLUSÃO

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões deste trabalho. Os resultados decorrentes do estudo empírico são comparados com os objetivos da investigação. Seguidamente, são abordadas as implicações e, finalmente, serão tecidas considerações sobre as limitações desta investigação e apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

A primeira parte desta dissertação possibilitou a base teórica sobre o conceito de marca, cultura e comunicação, fundamentais para embasar a análise do estudo de caso pertencente a segunda parte. As definições do conceito de marca na literatura e todo o estudo detalhado sobre a construção deste termo em todas as suas faces, no primeiro capítulo, serviram de fundamentação para a compreensão da marca estudada, assim como as distinções entre identidade, imagem, reputação e *stakeholders*, além da conceituação de *storytelling* foram cruciais para a caracterização da “quem disse, berenice?” no capítulo 3 e a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo.

Como destado pelo autor Perez (2004) o que determina a escolha do público por uma marca é a sua conexão afetiva com ela, por esta razão, as marcas precisam conhecer profundamente a cultura e os valores das pessoas a quem ela dirige o seu discurso, caso contrário não obterá êxito na construção de um relacionamento duradouro. Assim, a sensibilidade da gestão da marca para observar e aderir as características e peculiaridades pertencentes a uma sociedade pode torná-la mais próxima da cultura local, e consequentemente, encurtar o caminho na conquista dos públicos.

Ainda na primeira parte, temas como internacionalização das marcas, cultura, comunicação intercultural e marketing glocal serviram como base para a compreensão e comparação das operações da marca “quem disse, berenice?” no mercado brasileiro e português. Os valores intrínsecos a uma determinada cultura estão presentes na língua, nos costumes, nas crenças; as características culturais brasileiras e portuguesas puderam ser pontuadas brevemente à luz da literatura. Esse embasamento teórico ajudou na averiguação da hipótese inicial sobre os valores que “quem disse, berenice?” busca comunicar através das suas publicidades e se estes valores são identificados nas mulheres brasileiras e portuguesas.

Como dito, as marcas já não realizam o marketing local ou global, mas buscam desenvolver o marketing glocal, pois este é mais completo por possibilitar um comportamento dual, isto é, voltado para o mercado local através de ações que gerem sentido aos atores sociais da localidade onde a marca esta operando internamente, mas simultaneamente a marca se beneficia do mercado global para gerir suas operações em escala

mundial. A “quem disse, berenice?” quando iniciou o seu processo de internacionalização objetivava apenas realizar o marketing global, pois não entendia ser necessária a adaptação do seu discurso para o mercado local, uma vez que a marca acredita que os valores sociais comunicados por ela são valores mundiais, mais à frente a partir das conclusões obtidas através dos inqueritos, será possível identificar se esta estratégia da marca está coerente com o que as mulheres identificam serem seus valores.

O conceito de comunicação intercultural também é fundamental para este trabalho, pois como defendido por Hofstede (2003) é a capacidade do interlocutor em compreender que os mecanismos aprendidos na sua cultura materna não são, necessariamente, os mesmos da outra cultura, por isso ele deve estar atento às características desta nova cultura a qual pretende relacionar-se. No caso da “quem disse, berenice?” pode haver a falsa impressão de que não há diferenças entre as culturas, por ser a mesma língua e existe uma herança histórica de ligação entre Brasil e Portugal, no entanto, a marca irá deparar-se com outros símbolos, sinais, significações dos quais ela não tem conhecimento ou possui um outro entendimento. Por isso, o autor destaca a importância do domínio das competências interculturais, ou seja, compreender os valores mais fortes na nova cultura facilita o relacionamento com ela. Assim, a gestão intercultural é ferramenta fundamental nas marcas quando se pretende internacionalizar suas operações.

Na segunda parte deste trabalho foi realizada a análise prática respaldada pela parte teórica. A combinação metodológica da análise do conteúdo dos valores da marca com a análise dos dados justifica a riqueza acadêmica deste trabalho. Iniciou-se pela caracterização e contextualização da marca “quem disse, berenice?”, pontos fundamentais para a compreensão do objeto estudado. A seguir, passou-se a parte mais densa desta dissertação, a análise dos valores da marca comunicados pelas suas publicidades, concluiu-se que o valor de coragem é a base do discurso da “quem disse, berenice?”, porém a marca possui sete outros valores que também estão presentes nas comunicações analisadas. A partir da identificação das premissas implícitas, contidas nos argumentos das publicidades, foi realizada uma pesquisa quantitativa com o objetivo de descobrir qual a visão das mulheres sobre os valores identificados na marca. Também se fez necessário a realização de pesquisa qualitativa com um representante da marca para identificar a visão da “quem disse, berenice?” sobre os valores, a internacionalização e outras questões importantes para este trabalho.

É importante ressaltar que no capítulo 5 estivemos diante de uma pesquisa qualitativa exploratória sobre o ponto de vista da marca e uma pesquisa quantitativa onde foi realizada uma avaliação estatística descritiva, isto é, não há a intenção de inferir assertivas a partir dos

dados, o que se faz aqui é compreender possíveis caminhos que nos levem a conclusões sobre a marca “quem disse, berenice?”.

Alguns pontos devem ser destacados da entrevista com Gustavo Fruges, pois quando confrontados com os dados quantitativos observou-se pontos de contato entre o que foi dito pelo gestor e pelos respondentes. Fruges afirmou ser o objetivo principal da marca nesta fase inicial do projeto em Portugal que a portuguesa saiba da sua existência e para isso, eles têm investido na comunicação por meio das redes sociais. De acordo com a pesquisa qualitativa, 67,3% das portuguesas entrevistadas disseram conhecer a marca, esses dados indicam que possivelmente a comunicação da marca tem sido bem sucedida, isto porque 64,2% das portuguesas que conhecem a marca afirmaram ser nas redes sociais onde ocorreu seu primeiro contato.

Uma das hipóteses deste trabalho era sobre a dificuldade de compreensão do *storytelling* presente no nome da marca, porém a pesquisa evidenciou que há uma preocupação da “quem disse, berenice?” em explicar para seu público em Portugal o conceito proposto. Há uma indicação de que este trabalho de comunicação estratégica desenvolvido pela marca esteja sendo bem recebido pelas portuguesas, uma vez que os dados sobre a compreensão do nome da marca pelas mulheres portuguesas se mostraram em consonância com o discurso da marca de negação às regras e busca pela liberdade de escolha. No entanto, cerca de 25% das entrevistadas em Portugal não compreendem ou não souberam responder a questão. Outra informação que merece destaque é a dificuldade de compreensão por parte das brasileiras, quase 35% das entrevistas afirmaram não compreender o jargão ou não souberam responder, este dado é inusitado uma vez que a marca se considera consolidada no mercado brasileiro, no entanto de acordo com este dado, há a necessidade da gestão de comunicação em explicar ao público brasileiro o *storytelling* proposto.

Quando questionado sobre a faixa etária do público da marca, Fruges evidenciou com veemência que não há um público definido, ou seja, a “quem disse, berenice?” comunica-se com as mulheres de todas as idades. No entanto, o resultado da aplicação do questionário sugere uma realidade diferente, as mulheres das duas nacionalidades acima de 40 anos não se identificaram com a marca ou não a conhecem, ao contrário das mulheres brasileiras entre 26 e 35 anos e as portuguesas de 21 a 25 anos, nestas duas faixas etárias há forte identificação com os valores da marca. Assim, a comunicação através de publicidades voltadas para as mulheres de mais idade, como a publicidade analisada no capítulo 4 nomeada de “~~não~~ é para mim”, não deve ser explorada pela marca uma vez que o público mais jovem não se vê representado nesta publicidade.

Sobre os valores das mulheres, uma das hipóteses iniciais desta dissertação identificava que a “quem disse, berenice?” refletia os valores da mulher brasileira. O gestor da marca refutou essa suposição quando destacou que a marca comunica os valores da mulher global, porém o mesmo evidenciou que há maior a fluidez entre a identidade da marca e a cultura brasileira pelas características semelhantes encontradas em ambas. Os dados obtidos através do questionário aplicado indicam que tanto as brasileiras quanto as portuguesas identificam seus valores pessoais enquanto mulher no discurso da marca, porém sobre os valores sociais que caracterizam a identidade da mulher brasileira e da portuguesa, as brasileiras se veem mais representadas na marca do que as portuguesas.

A análise das duas publicidades da marca presente no capítulo 4 evidenciou que o valor de liberdade de escolha e quebra das regras do universo da maquiagem são os pilares da identidade da “quem disse, berenice?”. Através de suas comunicações a marca objetiva aguçar no seu público, principalmente, o valor de coragem para enfrentar esses paradigmas sociais e mudá-los. Fruges destacou durante a entrevista exploratória que os valores comunicados pela marca são universais, por este motivo não há necessidade de adequação às mulheres portuguesas, pois assim como as brasileiras, se identificam de igual modo a estes valores. De fato os valores são universais, mas não são universalmente considerados com o mesmo peso, isto é, todas mulheres, independente da nacionalidade, possuem os mesmos valores, porém existe hierarquias diferentes para cada um individualmente, assim como para cada cultura (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA, 1951).

A tabela 3 buscou apresentar os valores identificados pelas entrevistadas presentes na identidade da mulher nacional e também na marca. O objetivo desta indagação foi descobrir se o resultado da análise de conteúdo realizada no capítulo 4 que, destacou sete valores contidos nas publicidades, são vistos pela mulher de culturas diferentes como pertencentes aos seus valores. O resultado da pesquisa quantitativa mostra que apesar das publicidades desejarem comunicar esses valores, eles podem possuir um impacto diferente em nível de sociedade. Em outras palavras, um valor que é importante para a mulher brasileira, de acordo com a pesquisa, não se configurou crucial para a mulher portuguesa.

O teste de qui-quadrado identificou que a proporção encontrada no valor vaidosa não é significativa, pois ambas (portuguesas e brasileiras) consideram este valor como uma característica da marca e delas enquanto mulher, ou seja, como as duas nacionalidades identificam a vaidade como um valor que está presente não há necessidade da marca adequar-se às diferentes culturas. Para a brasileira os valores extrovertida e ousada são os mais importantes, 85% das entrevistadas relacionaram a extroversão como um valor tipicamente da

brasileira que elas identificam na marca e 72% assinalou o ser ousada como uma característica da identidade brasileira presente na marca. Já no caso português, as respondentes apontaram ser glamourosa, sensual, multifacetada e prática os valores da mulher portuguesa que são identificados na “quem disse, berenice?”.

A identificação das mulheres com a marca deve-se aos diferentes valores que o anúncio comunica. Esta dissertação pretende despertar a conscientização sobre o possível conflito de valores quando se aborda uma cultura diferente. Sendo assim, a marca deve adequar a sua estratégia de comunicação, sobretudo, nas suas publicidades, para as diferentes culturas. Isto é, não deve utilizar a mesma comunicação no Brasil e em Portugal.

No Brasil as publicidades podem defender valores de ousadia e extroversão, pois são estes valores que mexem com as emoções e prendem a atenção da mulher brasileira para marcas que os comunicam, assim a “quem disse, berenice?” pode utilizá-los nas suas cores alegres e nas ideias inovadoras de maquiagem a partir do conceito de liberdade. Já em Portugal deve optar por comunicar a sensualidade que pode está atrelada à beleza para o homem, como fazem algumas marcas em Portugal, ao glamour e praticidade presente nos produtos da marca e a possibilidade de se maquiar de diversas formas, explorando o valor de ser multifacetada.

Esses são exemplos de como a marca pode explorar esses diferentes valores e obter sucesso nos dois países de forma mais eficaz, pois irá desenvolver relações estreitas com os valores da mulher local. É importante destacar que a adequação aos valores locais não significa uma mudança na identidade da marca, pois ela é a pedra fundamental para a estratégia da marca (AAKER & JOACHIMSTHALER, 2000). A identidade é o suporte pelo qual se constrói a marca, portanto não deve ser alterada a cada nova cultura que adentra, o que se diz aqui é que a marca deve observar os pontos de contato com a cultura local e através das estratégias de comunicação priorizar estes valores, já presentes na marca, a fim de obter mais proximidade nos diferentes países.

Este trabalho buscou mostrar que os valores intrínsecos a uma cultura devem ser considerados pelas marcas, pois são eles os responsáveis pela identificação do público. As análises de conteúdo e quantitativa demonstraram que “quem disse, berenice?” tem resultados positivos na sua entrada em Portugal, porém há pontos a serem observados, sobretudo, em relação ao conceito desenvolvido nas suas comunicações, especialmente nas publicidades.

Durante o processo de elaboração deste trabalho identificou-se como principal limitação a inexistência de estudo acadêmico sobre a marca “quem disse, berenice?” e o seu processo de internacionalização, por ser recente ainda não havia material teórico que



pudessem servir de auxílio para a elaboração desta dissertação, principalmente por ser o primeiro trabalho comparativo.

Outra dificuldade encontrada durante este processo foi a obtenção de informação por parte da marca, infelizmente algumas informações cruciais foram omitidas pelo gestor, o que dificultou a análise. Por fim, as distâncias físicas do investigador em alguns momentos das duas realidades dificultaram uma melhor compreensão da percepção brasileira e portuguesa sobre os valores.

Alguns pontos não foram investigados neste trabalho e são sugeridos para futuras pesquisas, entre as quais: uma análise qualitativa utilizando parametros de estatísticas inferencial com uma amostragem fidedigna da população para avaliar os valores sociais; avaliação comparativa dos discursos nas redes sociais da marca nos dois países e suas métricas para compreender o engajamento do público neste ambiente; uma análise de conteúdo de outras publicidades da marca com o intuito de identificar outros valores; e por fim, uma avaliação do ponto de vista da semiótica da publicidade para as publicidades analisadas com o objetivo de perceber a construção dos significados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Managing Brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press, 1991.
- AAKER, J. L. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347, 1997.
- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura, 2000.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: Jay Press, 1985. p. 263-295.
- ALMADA, L.; DIAS, M. *Processo de internacionalização de O Boticário*. International Relations, 2010.
- ALMEIDA, Luís A. S. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Revista Científica ESEC*, Número 8 de 2013. Disponível em: <http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>. Acesso em: 08 nov 2016.
- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
- ARGENTI, Paul A. *Comunicação Empresarial*. 4ª Ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2006. 327 p.
- ARISTÓTELES. *Art of Rhetoric*. Translation by John Henry Freese, 10ª edition, Massachusetts: Loeb Classical Library, 2006.
- ARISTÓTELES. *Arte Retórica e Arte Poética*. Trad. de Antônio Pinto de Carvalho, Rio de Janeiro: Editora Tecnoprint, 1985. (Coleção Universidade de Bolso).
- AZEVEDO, F. *A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.
- BARBOSA, L. O. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BASSAT, L. *El libro rojo de las marcas: como construir marcas de êxito*. Barcelona: Debolsillo, 2006.
- BEDBURY, S. *O novo mundo das marcas: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BEN ZE'EV, A. *The Subtlety of Emotions*. Cambridge: MIT Press, 2000.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. A Treatise in the sociology of knowledge. London: Allen Lane The Penguin Press, 1967.
- BERNARDO, Carla; GARCIA, Filipa; LOPES, Sílvia : PIMENTEL, Duarte. Estrutura e comunicação organizacionais: uma autonomia relativa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, Número 36 de 2001. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-65292001000200008](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292001000200008). Acesso em: 06 nov. 2016.

BERTRAND, Deni., Entimema e Textualização. Trad. de Dilson Ferreira da Cruz Jr., Vol. 7n.2, *Cadernos de Semiótica Aplicada*, dezembro de 2009.

BORGES, William José. GOIS, Pedro Henrique. TATTO, Luiz. Storytelling e estratégia: a cognição como forma de integração. *Revista Saber Acadêmico*. Faculdade de Presidente Prudente – v. 11, 2011.

BOSI, A. *Cultura brasileira: temas e situações*. 2a ed. São Paulo: Ática, 1992.

BRADLEY, F.; GANNON, M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? *Journal of International Marketing*. [S.l.], v. 8, n.4, pp. 12-36, jul., 2000.

BRITO, V. F.; OLIVA, F. L., GRISI, C. C. de H. O processo de internacionalização da Petroflex Indústria e Comércio. In: *Seminários em administração FEA-USP*, 10., 2007, São Paulo. Anais... São Paulo, SP: FEA/USP, 2007.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, v. 29, n. 3, 3rd quarter, 1998.

BRITO, Carlos Melo.; LENCASTRE, Paulo de. *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Verbo, 2000.

BRITTO, R. P. Recursos e capacidades estratégicas para internacionalização. In: *Seminários em Administração*. São Paulo: FEA/USP, 2006.

BROWN, G. *People, Brands and Advertising*. Warwick UK: Millward Brown International, 1994.

CABRINO, T. *Marketing de relacionamento*. Publicado em 26 jul. 2002. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20de%20Relacionamento.htm>>. Acesso em: 14 mai. 2016.

CARVALHO, Carla A. P. *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, 2012. Disponível em: [http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4554/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FINAL%20DE%2030-11-2012%20\(3\).pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4554/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FINAL%20DE%2030-11-2012%20(3).pdf?sequence=1). Acesso em: 05 nov. 2016.

CARVALHO, Joaquim B. *Rumo de Portugal*. A Europa ou o Atlântico? (Uma perspectiva histórica), Lisboa, Livros Horizonte, 1974, p. 43.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V.; TONET, Helena C., *Qualidade na administração pública*. Rio de Janeiro, 1994, v. 28, n. 2, Abr./Jun.

CASTRO, Alfredo Pires de. *Storytelling para resultados: como usar histórias no ambiente empresarial*. 1. Ed. Qualitymark. 2013.

CESCA, Cleuza G. G. *Comunicação Dirigida Escrita na Empresa - teoria e prática*. Vol. 49. São Paulo: Summus Editorial, 2005.

\_\_\_\_\_. *Comunicação Eletrônica: as transformações nas organizações*, 2004. Disponível em: <http://200.144.189.42/ojs/index.php/famecos/article/view/411/339>. Acesso em: 07 nov. 2016.

CHANEY, L.; MARTIN, J. *Intercultural business communication*. 3rd Edition. New Jersey: Pearson Education Inc., 2004.

CHAVES, Norberto. *La Imagem Corporativa*. Barcelona: Gustavo Gilli, 2005. 210 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (4th Ed). São Paulo: Makron, 1993.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CLARK, H. Making sense of nonce sense. In G B Flores d'Arcais e R J Jarvella (Eds). *The process of language understanding*. 1983. p. 297-331.

\_\_\_\_\_. *Using Language*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

CLIFTON, R.; SIMMONS, J. *O Mundo das marcas*. Lisboa: Actual, 2005.

CORRÊA, D.; LIMA, G. T. A internacionalização produtiva das empresas brasileiras: breve descrição e análise geral. In: *Workshop sobre internacionalização de empresas: desafios e oportunidades para países emergentes*. São Paulo: FEA/USP, 2006.

CORTESÃO, Jaime. *História dos Descobrimentos Portugueses*, vol. III, Lisboa, Círculo de Leitores, 1979, p. 205-219.

CUNHA, Isabel. Mundos Imaginados: as brasileiras nos Media em Portugal. Anais do XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro, UERJ, 2005.

DA SILVA Shimonishi, J.: da SILVA, C. L. M. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 5(1), 2008.

DAMATTA, R. A casa e a rua. São Paulo: Brasiliense, 1985. DIÉGUES Jr., M. Pluralismo cultural e identidade nacional. *Revista de Antropologia*, v. 21, pp. 3-11, 1978.

\_\_\_\_\_. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco, 1983.

\_\_\_\_\_. *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

\_\_\_\_\_. *Você tem cultura?*. Universidade Federal de Santa Catarina. Circulação interna, 1985.

DE CHERNATONY, L.; McDONALD, M. *Creating powerful brands: the strategic route to success in consumer, industrial, and service markets*. Butterworth-Heinemann, 1992.

DE CHERNATONY, L.; RILEY, F. D.'O. *Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations*, *Journal of Marketing*, 14: 417-443, 1998.

DIAS, Jorge. *O essencial sobre os elementos fundamentais da cultura portuguesa*. Lisboa, Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1995.

DIAS, José Sebastião da Silva. *Os Descobrimentos e a problemática cultural do século XVI*. Universidade de Coimbra, 1973, p. 147.

DIAZ BODERNAVE, Juan E. *Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência*. 7. ed.. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

DIÉGUES Jr., M. Pluralismo cultural e identidade nacional. *Revista de Antropologia*, v. 21, pp. 3-11, 1978.

DUQUE, Mariana S. R. V. *A Comunicação Interna nas Organizações: uma metaanálise*. Dissertação de Mestrado. ISEG, Universidade de Lisboa, 2013. Disponível em:

<http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11408/1/DM-MSRVD-2013.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2016.

FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. *Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors*, *Family Business Review*, 18(1), 77-89, 2005.

FLEURY, M. T. L. *O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica*. In M. T. L. Fleury; R. M. Fischer (Eds.), *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. p. 219-237.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FOG, K.. *Storytelling Branding in Practice*. 2. ed. Nova Iorque: Springer Heidelberg Dordrecht London, 2010.

FONTANA, Andrea. *Manuale di Storytelling: raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*. Bologna: ETAS, 2009.

\_\_\_\_\_. *Storytelling: strategie racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda*. Bologna: ETAS, 2010.

FOR-MUKWAI, G. F. *The Science of storytelling: How to win the hearts and minds of your prospects profit and purpose*. AmazonE-book, 2015.

FORTIN, Marie-Fabienne. *O processo de investigação: da concepção à realização*. 3.<sup>a</sup> ed. Loures: Lusociência, 2003.

FRANÇA, Thais. *Lindas Mulatas com Rendas de Portugal: A inserção das mulheres brasileiras no mercado de trabalho português*. Tese de Doutorado em Sociologia - Relações do Trabalho, Desigualdades Sociais e Sindicalismo, Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, 2012.

FREEMAN, Richard E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984.

FREIRE, C. M.; ROCHA, A. O paradoxo da distância cultural: o Boticário em Portugal. In A. Rocha. (Ed). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras* (pp. 103-128). Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

FREIRE, C. M. *Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário*. (Unpublished master's thesis or doctoral dissertation). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. de. *Cultura Organizacional Grandes: Temas em Debate*. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 1991. 31(3), 73-82.

FREYRE, G. *Modos de homem, modas de mulher*. Rio de Janeiro: Record, 1987.

FRIJDA, N.; MESQUITA, B. Beliefs through emotions. In N. Frijda, A. Manstead, : S. Bem (Eds.), *Emotions and beliefs: How feelings influence thoughts* (pp. 45-77). Cambridge: Cambridge University Press, 2000. doi/10.1017/ CBO9780511659904.003.

GARDNER, B. B.; LEVY, S. J. *The product and the brand*. Boston: Harvard Business Review, 1955.

GOLDENBERG, Mirian. *Afinal, o que quer a mulher brasileira?*. Psic. Clin., Rio de Janeiro, vol.23, n.1, p.47 – 64, 2011.

GOMES, Mariana Selister. *O imaginário social< Mulher Brasileira> em Portugal: uma análise da construção de saberes, das relações de poder e dos modos de subjetivação*. Tese de Doutorado em Sociologia, IUL/ISCTE, 2013.

GOODYEAR, Mary. Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing. *Journal of the Market Research Society*, 38 (2), 105-122, 1996.

GUDYKUNST, W. B. *Communicating with strangers*. 4th Edition. NewYork: McGraw-Hill International Limited, 2003.

GUIMALHÃES, R. Branding: uma nova filosofia de gestão. In: *Revista ESPM. São Paulo*, v. 10, ano 9, p. 86-103.

GUIRDHAM, M. *Communicating across cultures*. West Lafayette: Ichor Business Books, 1999.

HALL, R. H. *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.

HAMEL, G.: PRAHALAD, C.K. *Do you really have a global strategy?* Boston: Harvard Business Review, 1985.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodologia de pesquisa*. 3.<sup>a</sup> ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROOK, M. B. (1982). *Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions*. Journal of Marketing, 46(3), 92–101. 1982.

HOFSTEDE, G. *Culturas e Organizações*. Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

HYMER, E. *Empresas multinacionais: A internacionalização do capital*. Rio de Janeiro: Graal, 1978.

IBRAIM, S. S.; MENDONÇA, P.C.C.; JUSTI, R. Contribuições dos esquemas argumentativos de Walton para análise de argumentos no contexto de ensino de ciências. *Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências*, 13(1), 2013. 187-216.

JACOB, N. *Intercultural management*. London: Kogan Page Limited, 2003.

JANDT, F. *An introduction to intercultural communication*. Identities in a global community. 7th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

KAPFERER, J. *As marcas: capital da empresa*. São Paulo: Bookman, 1998.

\_\_\_\_\_. *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

\_\_\_\_\_. *Strategic brand management*. New York : Free Press, 1992.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KECSKES, I. In *Applied cognitive linguistics*. Putz, M.; S. Niemeier; R. Dirven (eds.). New York: Mouton de Gruyter, 2001.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 2003.

KELLER, Kevin Lane. *Best Practice Cases in Branding: lessons from the world's strongest brands*. New Jersey: Prentice-Hall, 2003. 288 p. ISBN 0-13-141133-0.

\_\_\_\_\_. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 2nd ed. Upper Saddle River: Pearson Education International, 2003. 788 p. ISBN 0-13-110583-3

KHAUAJA, D.; TOLEDO, G. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais Da ESPM*, 6(1), 2012. 42–62.

KLEIN, Naomi. Marcas globais e poder corporativo. *Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder*. Rio de Janeiro: Record, p. 173-186, 2003.

\_\_\_\_\_. *Sem logo*. Rio de Janeiro: Record, 2012.

\_\_\_\_\_. *Sem Logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER P. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall; 2005.

\_\_\_\_\_. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. *O marketing sem segredos*. Trad. Bazan Tecnologia e Linguística. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, P.; KELLER K. L. *Administração de marketing: A Bíblia do Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LALANDE, A. *Vocabulário técnico e crítico de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LEITE, D. *O caráter nacional brasileiro*. 2a ed. São Paulo: Pioneira, 1969.

LENCASTRE, Paulo de. A marca: o sinal, a missão e a imagem. *Revista Portuguesa de Marketing*, n. 8, dez. p.105- 118, 1999.

LENCASTRE, P. et al. *O Livro da marca*. Lisboa: Dom Quixot, 2005.

LOENHOFF, J. *Interkulturelle Verständigung. Zum Problem grenzüberschreitender Kommunikation*. Opladen: Leske : Budrich, 1992.

LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 2, p. 26-37, Rio de Janeiro, 2000.

LOW, G.; FULLERTON, R. Brands, brand management, and the brand manager system: a critical – historical evaluation. *Journal of Marketing Research*, 1994.

MACAGNO, F. Manipulating emotions: value-based reasoning and emotive language. *Argumentation and Advocacy*, 2014. 51(2), 103-122.

MACAGNO, F.,; WALTON, D. *What we hide in words: Emotive words and persuasive definitions*. Journal of Pragmatics, 42, 1997–2013. doi:10.1016/j.pragma.2009.12.003 Macagno, F., : Walton, D. (2014). *Emotive language in argumentation*. Cambridge University Press, New York, 2010. doi:10.1017/CBO9781139565776.

MACHADO, Igor José de Renó. *Cárcere Público: processos de exotização entre imigrantes brasileiros no Porto, Portugal*. Campinas-SP, Tese de Doutorado, IFCH/Unicamp, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação Interna: a organização como um sistema de significados compartilhados. In: Marchiori, Marlene (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MARRAS, Jean Pierre *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, José. *A natureza emocional da marca*. São Paulo: Negócios, 1999.

MARTINS, T. W. ; ASSIS, G. O. *Criminalização das migrações contemporâneas: as brasileiras na mídia europeia no período entre 2003 e 2009*. Santa Catarina: Fazendo Gênero 9, 2009.

MAUSS, M. *As técnicas corporais*. Sociologia e antropologia. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974.

MEAD, R. *Cross-Cultural Management Communication*. New York: Wiley, 1992.

MENESES, U. B. Identidade cultural e arqueologia. In: Bosi, A. (org.). *Cultura brasileira: temas e situações*. 2a ed. São Paulo: Ática, 1992.

MOOG, V. *Bandeirantes e pioneiros*. 13. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.

MCSILL, J. *5 lições de storytelling*. São Paulo: DVS, 2013.

NEVES, Roberto de Castro. *Imagem Empresarial: Como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. 2 Ed. Rio de Janeiro, RJ: Mauad, 1998. 419 p.

NUÑES, A. *Será mejor que lo cuentes*. Barcelona: Ediciones Urano, 2007.

O'GRADY, S.; LANE, H. The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 1996. 27, n. 2, p. 309-317.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. *Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense*. Organizações: Sociedade, v. 8, n. 22, pp. 27-48, 2001.



OLIVEIRA, Rezilda R. *Responsabilidade Social Corporativa: afinal, quem são os interessados?*. EG-Economia e Gestão, v. 5, n. 9, 2005.

OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. *Cultura organizacional*. São Paulo: Nobel, 1988.

OLIVEN, R. G. A antropologia e a diversidade cultural no Brasil. *Revista de Antropologia*, v. 33, pp. 119-139, 1990.

PALACIOS, Fernando. *Caso Hollister: mais uma mentira no Storytelling?*. Disponível em <<http://www.adnews.com.br/publicidade/caso-hollister-mais-uma-mentira-no-storytelling>> Acesso em: 30 jul. 2015.

PERELMAN, C.,; OLBRECHTS-TYTECA, L. *Act and Person in Argument*. Ethics, 1951. 61(4), 251-269. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2378744>. Acesso em: 15 dez. 2017

PEREZ, C. *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PHILLIPS, R. A. *Stakeholder theory and a principle of fairness*. Business Ethics Quarterly, v. 7, n. 1, p. 51-66, 2007.

PINHO, J. B. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1997.

PONTES, L. Mulheres brasileiras na mídia portuguesa. In: *Cadernos Pagu* (23), 2004. p.229-256.

POPE, H.; PHILLIPS, K.; OLIVARDIA, R. *O complexo de Adonis*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POST, James E.; PRESTON, Lee E.; SACHS, Sybille. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth*. Stanford University Press: Stanford, 2002.

PROENÇA, E. de R. : RAMOS, H. R. O processo de internacionalização no Brasil: um estudo exploratório na Dedini. In: *Seminários em Administração FEAUSP*. São Paulo: FEA/USP, 2004.

QUINTEIRO, V. C. V. *Marca produto e marca serviço: projecto de reposicionamento de duas marcas*. 95 p. Dissertação (Mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE, Lisboa, 2008.

REGO, Arménio, CUNHA, Miguel. *Comunicar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.

RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. 2a ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROBERTS, K. *Lovemarks: O futuro além das marcas*. São Paulo: M, Books, 2005.

RODRIGUES, Delamo. Um Breve Panorama do Branding. IN: *Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento e Design*. Paraná: P:D, 2006.

RODRIGUES, J. A. Continuidade e mudança nos papéis das mulheres urbanas portuguesas: emergência de novas estruturas familiares. In: *Análise Social*, vol. XIX (77-78-79), 1983-3.º, 4.º 5.º, 909-938, 1983.

ROSA, M. *A síndrome de Aquiles*. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. *A reputação na velocidade do pensamento*. São Paulo: Gente, 2006

RUÃO, Teresa. *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, 2008. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2016.

RUBINSTEIN, H. Brand first management. *Journal of Marketing Mangement*, v. 12, 4. p. 269-280, 1996.

SAMOVAR, Larry A.; PORTER, Richard E. *Communication Between Cultures*. Belmont (California), Wadsworth – Thomson Learning, 2004.

SANTORO, F. M. *Contar: Captura, Representação e Contextualização de Conhecimento Tácito através de Group Storytelling*. Projeto de Pesquisa em desenvolvimento no PPGI – Programa de Pós-Graduação em Informática. Universidade Federal do estado do Rio de Janeiro. UNIRIO, 2006.

SARAIVA, António José. *A cultura em Portugal*. Teoria e História, livro I: Introdução geral à cultura portuguesa, Lisboa, Livraria Bertrand, 1981, p. 93-94.

SÉRGIO, António. *As duas principais actividades económicas*. A política da fixação e a política do transporte. Breve interpretação da História de Portugal. Obras completas, 12a . ed., Lisboa, Livraria Sá da Costa Editora, 1985. pp. 27-30.

SOUSA JÚNIOR, António Sérgio de. *As duas principais actividades económicas*. A política da fixação e a política do transporte. Breve interpretação da História de Portugal. Obras completas, 12a . ed., Lisboa, Livraria Sá da Costa Editora, 1985, pp. 27-30.

SOVERAL, Carlos Eduardo de. *Trajectória da cultura portuguesa: Ao ritmo da Europa*. Lisboa, Ed. Verbo, 1962, pp. 273-274.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. OLIVEIRA, Marco António G., *Como entender a cultura organizacional*, São Paulo: Nobel, 1988.

SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989.

SCHRAMM, W. *Process and effects of mass communication*. Urbana Illinois University, 1960.

SCHNEIDER, Ana Cristina Sant'anna. *Um Processo de Internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: Um Estudo de caso*, 150f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2002.

SHELP, E. E. Courage: A neglected virtue in the patient - physician relationship. *Social Science and Medicine*, 1984. 18, 351–360.

SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. *Why we buy what we buy: A theory of consumption values*. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170, 1991.

SIMÕES, Roberto P. *Relações Públicas: função política*. 3ed. São Paulo: Summus, 1995.

SOLOMON, R. *Not Passion's Slave*. New York: Oxford University Press, 2003. doi:10.1093/0195145496.001.0001.

SOUSA, Jorge P. *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia*. Porto: Letras Contemporâneas Oficina Editorial, 2006.

SOUSA, Richard Perassi Luis de . *A visualidade das marcas institucionais e comerciais como campo de significação*, 232 f. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2001.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 2003. v. 80, p. 217-222.

SVENSSON, G. *Glocalization of business activities: a glocal strategy approach*. Suécia: Management Decision, 2001.

TAJADA, Luis Ángel Sanz de la. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC, 1994.

TAVARES, M. C. *A força da marca*. São Paulo: Harbra, 1998.

TERRA, J. C. C. *Storytelling como ferramenta de gestão*. São Paulo: Biblioteca Terra Fórum Consultores, 2007.

THOMPSON, John B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 2011.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Ed. Pioneira Thompson Learning, 2002.

TOULMIN, S. *Os usos do argumento*. (2. ed.). São Paulo: Martins Fontes, 2006.

VACCARI, L. C. *Marketing glocal: marketing global com estratégias locais como vantagem competitiva de mercado*. Doctoral dissertation, 2011.

VAN RIEL, C. *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice Hall, 1995.

VAN RIEL, C.; FOMBRUN, J. *Essentials of Corporate Communications*. Nova Iorque: Routledge, 2007.

VAN RIEL, C.; STROEKER, N. E.; MAATHUIS, O. J .M. *Measuring corporate images*. vol. 1, nº 4, pp. 313-326. Boston: Corporate Reputation Review, 1998.

WALTON, D. N. *Argumentation Schemes for Presumptive Reasoning*. Mahwah: Erlbaum, 1996.

\_\_\_\_\_. *Courage: A Philosophical Investigation*, Berkeley, U. of California Press, 1986.

\_\_\_\_\_. *Enthymemes, Common Knowledge, and Plausible Inference in Philosophy and Rhetoric*, Vol. 34, No. 2, The Pennsylvania State University, University Park, PA. 2001.

\_\_\_\_\_. *Informal Logic*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

WALTON, D. N. *Lógica Informal: manual de informação crítica*. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

\_\_\_\_\_. *The new dialectic: a method of evaluating an argument used for some purpose in a given case*. Protosociology, 1999. 13, 70-91.

WALTON, D. N., REED, C.; MACAGNO, F. *Argumentation Schemes*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

WHITELOCK, J.; FASTOSO, F. Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature, *International Marketing Review*, 24 (3): 252-270, 2007.

WOLF, Mauro. *Teorias da comunicação*. Lisboa: Presença, 1992.

XAVIER, A. *Storytelling: histórias que deixam marcas*. Rio de Janeiro: Best Business, 2015.

YOUNG : RUBICAM. *Brand Asset Valuator*. London, Young and Rubicam, 1994.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Evolução cronológica do conceito de marca

Quadro 2 – Categorização do conceito de marca

Quadro 3 – As principais barreiras da comunicação intercultural

Quadro 4 – Principais características culturais brasileiras

Quadro 5 – Evolução da presença feminina nas empresas

Quadro 6 – Conciliação da vida profissional com a vida familiar

Quadro 7 – Esquemas argumentativos

Quadro 8 – Desencadeamento da emoção

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Como as brasileiras e portuguesas conheceram a marca

Tabela 2 – Compreensão do *storytelling* “quem disse, berenice?”

Tabela 3 – Teste qui-quadrado sobre os valores

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – O modelo dos 3is

Figura 2 – Os elementos do processo de comunicação

Figura 3 – Níveis de manifestação de uma cultura – Cebola de Hofstede

Figura 4 – Marketing Glocal – estratégias locais, internacionais, multinacionais e globais

Figura 5 – Primeira publicação no Facebook da marca

Figura 6 – Publicidade ~~não~~ é para mim

Figura 7 – Publicação no Facebook da marca em Portugal

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Conhece a marca X faixa etária

Gráfico 2 – Liberdade de escolha na maquiagem X faixa etária



## APÊNDICES

### Apêndice A - Entrevista com Gustavo

Entrevista realizada no dia 23/03/2017 via Skype

**Entrevistado:** Gustavo Fruges (Gerente de branding e comunicação e responsável pela marca em Portugal)

- **Por que o nome “quem disse, berenice?”?**

Quando a gente começou essa marca, no Brasil, a gente foi estudar o mercado e a gente percebeu que tem um padrão muito claro, as mulheres gostam de maquiagem, mas elas crescem escutando: olho preto só pode a noite, batom vermelho é um risco, pé e mão sempre da mesma cor, base só para festa. A mãe fala, a tia fala, as amigas falam, as marcas falam. Independente se é uma marca super *upper tier* ou se é uma marca mais popular, esse é o signo básico do mercado da beleza. A nossa visão era exatamente contrária a essas crenças, até para ter um diferencial no mercado, acreditamos que a relação com a beleza não deveria ter essa pressão, todo mundo deveria usar o que quer, até porque nada é unânime. A relação com a beleza deve ser algo mais livre, mais gostoso, menos cerceador. Então a gente queria uma marca que trouxesse liberdade, em todos os pontos de contato dela, inclusive do nome, a gente queria um nome que fosse diferente, pois estamos em um mercado cheio de sigla, nome curto, coisa fina, dourado, preto; um nome que fosse divertido, porque não tem uma marca divertida nesse mercado, é só fashion, *trendy*, luxo; um nome que fosse diferente até para ajudar as pessoas a guardarem esse nome, pois a gente não nascia com todo o dinheiro do mundo; e um nome obviamente questionador. Então a base do conceito é: se você tiver com uma sombra dourada e alguém te falar que vc não deveria usar uma sombra dourada em um lugar frio, você pode responder: “Quem disse? Eu gosto, acho que fica bonito e eu uso o que eu quiser”. Então o nome vem muito mais por causa do quem disse. Só que o berenice traz uma bossa para esse nome, ele deixa o nome um pouco mais estiloso, hoje já existem várias marcas com o nome engraçado e a gente acredita que deu uma puxada no mercado. Criar uma marca com o termo “quem disse”, parece uma marca enfrentada, mas a gente não é uma marca para as pessoas terem a pedra na mão, apesar da gente está vivendo tempos de todos com pedras nas mãos, principalmente nas redes sociais por causa de questões políticas, questões sociais, as pessoas não respeitam mais as opiniões dos outros. O “berenice” ajuda a trazer essa leveza que a gente quer, deixando o nome leve e divertido. Então a ideia é se alguém falar que você deveria usar uma maquiagem e não outra, é só você responder: “quem

disse, berenice?”, quem criou essa regra? Nós queremos que cada pessoa escolha as regras que ela quer obedecer.

- **Quando a marca percebeu que era o momento certo de iniciar o processo de internacionalização?**

Desde o lançamento da marca esse foi um sonho. Somos do grupo Boticário, e este grupo já tinha algumas operações próprias fora do Brasil e uma delas bem estabelecida em Portugal. No momento em que lançou a marca no Brasil ela explodiu, arrebentou, deu muito certo, mais do que era esperado no começo. A marca abriu 100 lojas em um ano, o plano era muito mais discreto do que aconteceu. Com isso começamos a pensar em expandir para Portugal, começamos a conversar com o time Boticário de Portugal, mas não foi adiantada muito a conversa na ocasião porque primeiro nós precisávamos provar o modelo no Brasil. Fomos evoluindo, tanto o portfólio quanto técnicas de vendas, lojas, etc. Depois de ter mais de 200 lojas entendemos que a marca estava bem estabelecida, as brasileiras que conhecem nossa marca se identificam e começamos a perceber que a marca tinha um potencial de ser uma marca internacional. Tudo isso enraizado no pensamento de que nossa razão é liberdade, o primeiro artigo da Declaração Universal dos Direitos Humanos diz que todo ser humano tem direito de ser livre, nós identificamos que esse posicionamento deveria caber em qualquer lugar do mundo. Dessa forma decidimos arriscar em outros mercados, pois além desses fatores que já mencionei, somos um grupo empreendedor.

- **Qual é o público alvo da marca? Você considera que o perfil do público muda do Brasil para Portugal? (faixa etária)**

O público alvo é muito mais atitudinal do que etário. Obviamente, a marca tem uma linguagem diferente, e muitos questionam se é uma marca para adolescentes, porém a maioria absoluta das nossas vendas, no Brasil e em Portugal, são para pessoas acima de 25 anos e a grande maioria acima de 35 anos. Nos identificamos como uma marca que se comunica com a mulher que já sente a pressão da vida adulta. Quando a mulher é uma criança ela ainda é livre, quando ela vai crescendo vai começando a se bloquear, normalmente é quando ela termina a faculdade e começa a trabalhar, que vai enfrentando alguns preconceitos, por exemplo, quando o chefe fala que naquela empresa não se pode usar aquele esmalte ou maquiagem, quando ela passa uma cor de batom mais forte dentro do ônibus e sente o olhar recriminador das pessoas, quando o marido fala “mulher minha não anda com essa roupa”, então é na vida adulta que ela se prende. Sendo assim, nosso público alvo é a mulher que não

quer abrir mão da sua liberdade e isso certamente acontece em todas as idades, por isso que nosso discurso agrada mulheres jovens e também mulheres mais velhas, sobretudo estas. Podemos definir nosso público alvo como as mulheres jovens de espírito. Como a sociedade portuguesa é mais velha acabamos ajustando essa idade, mas o conceito é o mesmo.

- **Considera que a marca se identifica com a identidade cultural da mulher brasileira? Por quê?**

Eu acho que se identifica e inclusive ajuda a estabelecer e reforçar. A nossa marca é no seu cerne ligada a liberdade, o empoderamento feminino está dentro da liberdade, mas eventualmente não precisa nem ser só feminino, no futuro a marca pode crescer e atingir o público homossexual, podemos lançar linhas masculinas, não sabemos o que pode acontecer, mas é uma marca essencialmente de liberdade e todos esses públicos estão inseridos nesse discurso. Eu acredito ainda que essa marca se identifica com a mulher de qualquer lugar do mundo, acho que nos últimos anos houve essa primavera feminina em vários cantos do mundo, sobre liberdade, a mulher alcançar os direitos, todo esse discurso vai ao encontro com o nosso, é claro que temos uma personalidade e um tom de voz específico que comunica muito bem com a cultura brasileira, mas acreditamos que qualquer pessoa do mundo gostaria de conversar com as marcas como nós fazemos, olhando nos olhos e em um tom mais coloquial. Não queremos trazer o coloquial brasileiro, queremos trazer o coloquial e sabemos que em cada lugar tem o seu coloquial e nós vamos tentar se adaptar ao local. A demanda da mulher brasileira é diferente da portuguesa, alemã e chinesa, nós queremos entender cada realidade, mas sabemos que em todas elas é necessário falar sobre liberdade. Não temos a ambição de agradar a todos e sabemos que nosso público, quem vai entender nosso discurso, são pessoas que concordam com os conceitos que defendemos e que não são todas as mulheres que vão entender e concordar com nossa mensagem.

- **Em que se inspiraram para criar a identidade da marca e todo glossário dos produtos, por exemplo: vermelhaço, vermelhão...?**

A marca queria ter um glossário muito proprietário, no Brasil nos lançamos como uma das primeiras marcas a ter algo super original. A marca não queria ter um batom “vermelho 1”, um esmalte “vermelho 2”, queríamos algo que fosse uma característica única da marca. Acreditamos que se queremos ter liberdade precisamos ter um discurso muito próximo do nosso público alvo, então primeiro definimos nosso tom de voz, por isso que escrevemos tudo em letra minúscula, usamos gírias, porque a gente quer conversar com as pessoas. Tem uma

característica interessante do cotidiano que trouxemos para a marca, quando as pessoas criam alguma relação ou quando gostamos de alguém, mais no Brasil do que em Portugal, começamos a criar apelidos carinhosos para pessoa, por exemplo, na minha família me chamam de Gu, Guguinha, Gus. Tudo isso são diferentes formatos do meu nome, então tivemos o *insight* que nenhuma outra marca tinha usado, por isso é proprietário, brincamos com os nomes. Por exemplo, os tons azulados são: zuzuleto, azuleco, azulico, azulão. O nosso ponto é todas as cores de esmaltes, batons e sombras parecem de uma mesma marca, e esse é nosso principal objetivo.

- **Por que o grupo "quem disse, berenice?" decidiu iniciar o seu processo de internacionalização por Portugal?**

Alguns fatores se somam nessa decisão, o nosso objetivo era ver como essa proposta daria certo em mercados desenvolvidos, a penetração de maquiagem em Portugal é muito alta, mas só o fato de estar na Europa nos coloca em um patamar alto, pois as mulheres têm contato com grandes marcas, no Brasil para uma mulher encontrar marcas como Chanel e Dior, precisa ir aos grandes centros comerciais de classe alta. Já em Portugal a facilidade para encontrar esses produtos de marcas mais bem estruturadas do mercado mundial é muito maior e as mulheres portuguesas usam há muito tempo. Nós queríamos ver como a nossa marca se comporta nesse cenário, por isso nossa escolha inicial foi a Europa. O fato de ser Portugal foi devido falarmos a mesma língua, de ter uma identificação cultural e ser onde o grupo Boticário já está inserido. Esses fatores foram determinantes para a escolha de Portugal como o país para iniciar o processo de internacionalização.

- **Considera que a marca se identifica com os valores culturais da mulher portuguesa? Por quê?**

Acredito que se identifica com parte das mulheres portuguesas. Antes de entrar no mercado português fizemos algumas pesquisas e o conceito foi bem recebido de acordo com nossos inquéritos, porém nós sabemos que é uma sociedade mais rígida do que a brasileira, que a mulher é menos aberta do que a brasileira, mas acreditamos que uma parte das pessoas estão abertas a produtos divertidos, que falem uma mensagem de progresso para o mundo, que é o empoderamento feminino.

- **Acredita que o conceito da marca é compreendido pelas mulheres portuguesas? Por quê?**

Estamos há pouco tempo com a marca em Portugal, mas muito mais do que resultados em números, nesse primeiro momento para a marca os *feedback* que temos recebido das portuguesas na equipe de vendas e, principalmente, nas redes sociais, desde o lançamento, tem nos mostrado que elas têm entendido nossa proposta. O que temos percebido é que a partir do momento que a portuguesa nos conhece, ela compra a ideia da marca, ela recebe esse discurso e se identifica com ele porque é uma demanda de qualquer mulher do mundo.

- **Quando foi criada a marca houve uma preocupação em transmitir o conceito de empoderamento da mulher?**

Nós somos uma marca que basicamente fala de liberdade, mas acaba tendo uma ligação com todo o processo de empoderamento feminino. Quando lançamos a marca ainda não era tão difundido esse conceito de empoderamento no Brasil, então acabou que esse conceito veio ao encontro ao nosso discurso. A liberdade da mulher traz implícito o poder da mulher, que ela deve ter os mesmos direitos dos homens. No nosso primeiro post no Facebook da marca no Brasil, em julho de 2012, diz: *“Mulher não senta de perna aberta. Mulher não entende de futebol. Mulher, para se sentir realizada de verdade, tem que casar e ser mãe. Mulher solteira é triste. Mulher que usa roupa curta não pode reclamar quando mexem com ela na rua, né? Faz de propósito. Homem bêbado é horrível, mas mulher é mais feio ainda.” Me traz o balde que tá me dando enjôo, faiz favor? Viver num mundo dito tão moderno, tão democrático, tão tudo.... e ainda ouvir esses tipos de afirmações tão machistas, retrógradas e pequenas, cansa a beleza e torra a paciência de qualquer pessoa com o mínimo de noção na vida. A gente tá aqui para dar um basta e dizer “CHEGA!” E aí, vem com a gente?”. Esse post foi há cinco anos em uma época que as marcas de beleza não tinham esse discurso e nós já nascemos o defendendo. Nessa época toda comunicação feita pelo mercado se voltava para a beleza da mulher para o homem, na nossa comunicação nunca vai ter essa relação, porque acreditamos que a mulher precisa se sentir linda para si mesma e não para agradar os homens.*

- **Nesses três primeiros meses após a entrada da marca no mercado português, há uma percepção enquanto gestores da marca de que as mulheres portuguesas têm recebido bem o conceito de empoderamento feminino e liberdade nas escolhas da maquiagem? Você tem dados sobre os resultados obtidos em Portugal?**

Infelizmente não posso passar resultados por causa da política do grupo, mas o que posso falar é que temos visto que as portuguesas têm recebido bem esses conceitos, isso pode ser

observado através da interação nas nossas redes sociais. Temos recebido elogios desde a imprensa até as blogueiras, as quais afirmam que faltava uma marca falar desse assunto em Portugal.

- **Quais são as pretensões da marca para os próximos anos em Portugal?**

Continuar crescendo. Temos um plano de expansão para os próximos anos, estamos olhando outros centros comerciais para abrir novas lojas. A nossa ideia é sedimentar o negócio, provar esse modelo fora do Brasil e ir aprendendo para ver o que funciona ou não, e expandir para se tornar uma das maiores marcas de maquiagem de Portugal.

- **Quais são as ferramentas utilizadas para comunicar a marca para as portuguesas? Redes sociais? Canais televisivos? Jornais? Outdoor?**

Basicamente são as redes sociais, especificamente Instagram e Facebook. Em abril, no dia do beijo, vamos fazer uma grande ação em Portugal, será a primeira no país. Desde quando lançamos a marca temos feito no Brasil essa ação todos os anos, onde as mulheres podem trocar um batom usado de qualquer outra marca por um batom da quem disse, berenice?.

- **São diferentes dos canais utilizados para comunicar com as brasileiras?**

Trabalhamos a mesma comunicação nos dois países, há apenas uma adaptação de linguagem. Nós acreditamos que a nossa comunicação é global e não precisa ser modificada por ser em outro país.

- **Considera que a mulher portuguesa se sente confortável em usar maquiagem olho tudo e boca tudo? Por quê?**

Acreditamos que algumas mulheres portuguesas já se sentem confortáveis, mas nossa marca acredita que mais mulheres se sentirão mais à vontade para usar esse tipo de maquiagem a partir do momento que elas entenderem a proposta e verem que elas podem ser livres para usar o que elas quiserem, basta achar bonito. Estamos em uma época de questionar padrões e Portugal está em uma época muito interessante, o turismo no país tem crescido muito, o que torna o país cada vez mais globalizado e como essas discussões são globais, a mulher portuguesa em contato com mulheres de outras nacionalidades vai acabar aderindo essa proposta do empoderamento feminino cada vez mais.

- **Acredita que a mulher portuguesa entende o *storytelling* que é usado no nome da marca?**

A compreensão da portuguesa é a mesma da brasileira, pois quando fizemos a pesquisa no Brasil em 2012 e repetindo essa pesquisa em 2016 em Portugal o resultado foi bem semelhante. Por isso sabemos da dificuldade de compreensão, exatamente por não ser dentro dos padrões dos nomes das marcas. Se a portuguesa tem contato apenas com o nome da marca, possivelmente ela não vai compreender, mas se esse contato vier junto com o conceito da marca, algumas vão conseguir interpretar nossa identidade. Temos ciência disso e acreditamos que o papel da marca em se comunicar será crucial para explicar esse nome as pessoas. Esse nome tem uma questão especial para a marca, sobretudo por ter pouco dinheiro, pois ele gera curiosidade, as pessoas nos procuram questionando-o, o que torna a nossa comunicação poderosa, pois temos a oportunidade de explicar quem somos. Ele serve de isca para as pessoas entrarem nas nossas redes sociais, nas nossas lojas através da curiosidade de entendê-lo. Esse fenômeno é a coisa mais brilhante que pode acontecer para uma marca no século XXI.

- **Tem previsão da marca expandir para outros países?**

Temos sim. Talvez experimentar em um país de língua espanhola e na América Latina. Mas precisamos ainda medir os resultados de Portugal para entender melhor qual a tendência do mercado internacional.

## Apêndice B - Questionário *online* (perguntas)

### Questionário sobre a marca "quem disse, berenice?"

Todas as informações disponibilizadas neste questionário serão utilizadas, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Por gentileza responda todas as questões abaixo:

**\*Obrigatório**

**1. Qual sua idade? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 15 - 20
- ☐ 21 - 25
- ☐ 26 - 30
- ☐ 31 - 35
- ☐ 36 - 40
- ☐ Acima de 40

**2. Gênero \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

**3. Nacionalidade \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Brasileira
- ☐ Portuguesa
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**4. Em qual país vive? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Brasil
- ☐ Portugal
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**5. Conhece a marca "quem disse, berenice?" \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não



**6. Como conheceu a marca? \****Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Amigos
- ☐ Redes Sociais
- ☐ Loja física
- ☐ Publicidade
- ☐ Não conheço
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**7. Já visitou alguma loja "quem disse, berenice?" \****Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não

**8. Possui ou já experimentou algum produto da marca? \****Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não

**9. Em que país visitou a loja "quem disse, Berenice?" \****Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Brasil
- ☐ Portugal
- ☐ Ambos
- ☐ Nunca visitei

**10. O que você entende sobre o nome "quem disse, berenice?" \****Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Berenice deve ser a criadora da marca
- ☐ Não existe regras para maquiagem
- ☐ Berenice deve ser alguém famosa no Brasil
- ☐ Eu posso tudo o que quero
- ☐ Não compreendo
- ☐ Não sei responder

**11. Você acha que mulher pode e deve usar maquiagem como quiser, por exemplo: maquiagem pesada com olho preto e boca colorida no ambiente de trabalho? \****Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei.

12. Você se sente confortável em usar essa maquiagem? \*



Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim  
☐ Não

13. O que você acha da identidade visual da marca? \*



Marcar apenas uma oval.

- ☐ Reflete a identidade que a marca quer transmitir  
☐ Não sei  
☐ As cores muito neutras não refletem a liberdade de escolha para a maquiagem  
☐ Empodera a mulher  
☐ Não entendo a identidade visual  
☐ Não reflete a identidade que a marca quer transmitir  
☐ Outro: \_\_\_\_\_

### Questões sobre os valores

Nesta seção serão respondidas questões sobre a sua percepção dos valores que a marca representa na sociedade.

**14. Você acha que a marca representa os seus valores enquanto mulher na sociedade? \***

Caso você seja homem marque a alternativa "não se aplica".

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Não se aplica

**15. Acredita que o posicionamento da marca empodera a mulher? \***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Não sei

**16. Considera que a marca representa a identidade da mulher brasileira? \***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Não sei

**17. Em quê?**

Se respondeu SIM a pergunta anterior selecione todas as alternativas corretas.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Glamourosa  
☐ Sensual  
☐ Extrovertida  
☐ Multifacetada  
☐ Ousada  
☐ Vaidosa  
☐ Prática

**18. Considera que a marca representa a mulher portuguesa? \***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Não sei

**19. Em quê?**

Se respondeu SIM a pergunta anterior selecione todas as alternativas corretas.  
*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Prática
- ☐ Extrovertida
- ☐ Multifacetada
- ☐ Glamourosa
- ☐ Ousada
- ☐ Vaidosa
- ☐ Sensual

**20. Considera que a marca comunica valores que são adequados às mulheres de todo o mundo? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

## ANEXOS

### Anexo A - Release da marca

#### ***QUEM DISSE, BERENICE? CHEGA A PORTUGAL PARA QUEBRAR AS REGRAS DO MUNDO DA MAQUILHAGEM***

*Uma marca do Grupo Boticário, especialista em maquilhagem, inovadora na comunicação com as consumidoras, no portfólio de produtos e na experiência de compra*

Batom vermelho é um risco certo. Olho preto só podes à noite. Glitter na tua idade, nem pensar. Quem disse? Com a proposta de quebrar as regras do mundo da maquilhagem, ***quem disse, berenice?***, uma marca do Grupo Boticário, chega para revolucionar o mercado português, criando uma nova forma de conversar com as consumidoras para que elas se sintam livres na hora de comprar e usar maquilhagem.

“Rompemos com o padrão da categoria, tão habituada a falar sobre regras. Queremos conversar com as mulheres de uma maneira mais próxima, a começar pelo nosso nome, que é quase um grito de liberdade, e fazemos isso através de mais de 400 produtos descomplicados para incentivar as mulheres a encontrarem a sua maneira de se sentirem mais bonitas”, explica Gustavo Fruges Ferreira, Gerente de comunicação e branding de ***quem disse, berenice?***.

A marca irá operar no mercado português com lojas próprias e com loja *online*, com entrega para toda a União Europeia, e abre as suas três primeiras lojas entre novembro e dezembro nas cidades de Porto e grande Lisboa, prometendo expansão em 2017.

***Quem disse, berenice?***, lançada em 2012 no Brasil, conta com mais de 200 lojas no país, nasceu com a proposta de falar com mulheres de diferentes idades e classes sociais, sendo acessível sob todos os pontos de vista: uma marca especialista em maquilhagem com produtos de alta qualidade com um preço justo, portfólio diversificado, uma linguagem fácil de entender e lojas em locais de alto fluxo.

“Procuramos falar com as mulheres que, independentemente de sua relação com a maquilhagem, não abdicam da sua espontaneidade. Achamos que as regras do mundo da beleza aprisionam e que uma mulher para se sentir bonita não se deve sentir presa dessa forma”, completa Gustavo Fruges Ferreira.

Na prática, as mulheres podem divertir-se e escolher entre mais de 400 produtos para rosto, olhos, boca, além de vernizes e acessórios, com grande variedade de cores. São mais de 100 cores de batons, 60 cores de sombras, 18 tonalidades de tons de base e pós faciais, desenvolvidos especialmente para ir ao encontro de todos os tons de pele. O portfólio conta

ainda com uma linha de desmaquilhantes bifásicos com cores e fragrâncias, que marcam a diferença, que reforçam o posicionamento da marca “se errar é só apagar e voltar a tentar”.

Os nomes dos produtos e das cores também chamam a atenção. “Criámos nomes divertidos para as cores, bem diferentes do que costumamos ver na categoria, onde cada marca adota um padrão, um número ou nomes em inglês. Queremos descomplicar o mundo da maquilhagem, para que a consumidora reconheça facilmente os produtos. Nas embalagens, a explicação de como usar cada produto também é divertida e simples, com diversas dicas úteis, para não ficar nenhuma dúvida”, conclui Juliana Fava, diretora da marca.

As lojas de quem disse, berenice? permitem uma liberdade de circulação onde as mulheres podem ficar à vontade para testar todos os produtos. O espaço foi projetado para permitir acesso direto aos produtos em todas as bancadas, com espelhos, pincéis, esponjas e desmaquilantes disponíveis para uso à vontade na loja – tudo para construir um lugar onde se possa experimentar, errar, apagar, até encontrar o produto que melhor se adequa a cada mulher. Existem ainda móveis de experimentação onde será possível testar todos os produtos com a ajuda das consultoras especialista em maquilhagem, as *berês*.

O *e-commerce quemdisseberenice.pt* é uma montra de produtos da marca, onde as consumidoras podem navegar livremente, saberem mais sobre os produtos e ajudar na sua decisão de compra.

A comunicação da marca também estará presente de forma permanente e intensa em redes sociais, através da fan page no Facebook divulgando todas as ações e promoções da marca (facebook.com/quemdisseberenice) e perfil no Instagram (instagram.com/quemdisseberenicePT).

### **Onde está quem disse, berenice?**

#### ***Lojas:***

*ecommerce com distribuição para toda a UE: [www.quemdisseberenice.pt](http://www.quemdisseberenice.pt) a partir de 24/11/16*

*Inauguração Norte Shopping 29/11/16*

*Inauguração Vasco da Gama 01/12/16*

*Inauguração Dolce Vita Tejo 08/12/16*

#### ***Informações para a imprensa:***

*comunicacao@quemdisseberenice.pt*

***Segue-nos em***

Facebook.com/quemdisseberenice

Instagram @quemdisseberenicePT

## Anexo B - Imagem “fulana fica linda”



[quem disse, berenice?] está com Aline Picardi e Valquíria Faria.

10 de setembro de 2015 · 🌐

fulana fica linda com aquele batom vermelho, mas não é pra mim. amei esse olho esfumado, mas meu olho é muito pequeno, não combina. esse lápis colorido é maravilhoso – pra quem é jovem. no meu caso, não ficaria legal.

adoro olho gatinho, mas é só pra quem tem muita habilidade com o delineador.

regras, regras e mais regras!

já reparou quantos “nãos” a gente ouve todo dia? e a gente acostuma tanto, que acaba até repetindo sem nem pensar!

e não é só na maquiagem, não!

- cospe isso, mascar chiclete não é coisa de menina!

- não corta o cabelo, cabelo curtinho não é feminino!

- mulher que toma a iniciativa espanta os caras.

para tudo!!

são incontáveis as regras que não fazem o mínimo sentido. e elas nos aprisionam, nos limitam.

a gente acredita na liberdade. queremos um mundo em que as mulheres sejam livres pra serem elas mesmas.

conta pra gente: quantas coisas incríveis você já deixou de fazer porque alguém disse que não eram pra você?

#risqueosnãos

#épramim

## Anexo C - Imagem “luta não é pra mim”



[quem disse, berenice?]

Curtir esta página · 13 de setembro de 2015 · 🌐

quem disse que luta não é coisa de mulher? pra Juliana Renzi, que luta boxe, jiu-jitsu e muay thai, não tem essa, não! ela contou pra gente que já ouviu um monte de gracinhas: “você dá soco, chute e joelhada e faz as unhas? anda maquiada? – como se, porque eu luto, eu não pudesse fazer a unha, ter cabelo comprido, me maquiar...”. ela diz que não vê por que tem que existir essa separação. e a gente... Ver mais — com Babi Malavasi, Mariana Simas, Talita Alves, Priscila Cachoeira e Marco Karam.

👍 Curtir    💬 Comentar    ➦ Compartilhar

👍❤️ 50 mil    Comentários mais relevantes ▾

1.063 compartilhamentos    456 comentários

Juliana Patoilo Eu faço as unhas, não saio de casa sem maquiagem e faço jiu-jitsu! #mulheresnotatame

Escreva um comentário...